

Ecole doctorale Langages, Temps, Sociétés

CARACTERISATION DES ROLES DU COORDINATEUR-ANIMATEUR :

EMERGENCE D'UN ACTEUR NECESSAIRE A LA MISE EN PRATIQUE D'UN DISPOSITIF REGIONAL D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE

THESE

présentée et soutenue publiquement le 12 octobre 2007
pour l'obtention du

Doctorat de l'Université Nancy 2

(Spécialité : Sciences de L'Information et de la Communication)

par

Audrey KNAUF

Composition du jury

Président : Luc QUONIAM : Professeur à l'Université du Sud Toulon-Var
Rapporteurs : Eric DELAMOTTE : Professeur à l'Université Lille 3
Luc QUONIAM : Professeur à l'Université du Sud Toulon-Var
Directeur : Amos DAVID : Professeur à l'Université Nancy 2
Examinateurs : Mohamed HASSOUN : Professeur à l'ENSSIB Lyon
Louis-Philippe LAPREVOTE : Professeur à l'Université Nancy 2
Pascal ROCKLIN : Directeur du service Recherche du NANCIE

Laboratoire Lorrain de Recherche en Informatique et ses Applications – UMR 7503



REMERCIEMENTS

Merci au Professeur Amos DAVID, qui plus qu'un directeur de thèse est devenu un collègue et un ami depuis dix ans maintenant. Ses conseils, son soutien, ses encouragements durant toutes ces années m'ont permis d'avancer et de mener mon travail à terme. Encore merci à toi.

Merci à Pascal ROCKLIN de m'avoir accueillie au sein de son service Recherche durant cinq années, en m'accordant sa confiance dans la mise en place du service de veille et en acceptant de faire partie de mon jury. Je tiens par son intermédiaire à remercier mes anciens collègues du NANCIE pour leur encouragement et leur bonne humeur. Ce fut une expérience enrichissante à tout point de vue.

Merci aux Professeurs Eric DELAMOTTE et Luc QUONIAM pour m'avoir fait l'honneur de rapporter cette thèse et pour le temps qu'ils ont consacré à sa correction et à sa soutenance.

Merci au Professeur Mohamed HASSOUN d'avoir accepté de faire partie de mon jury et pour le temps qu'il a consacré à examiner mon travail.

Un merci particulier au Professeur Louis-Philippe LAPREVOTE pour ses encouragements, pour l'intérêt qu'il a porté à mon travail et pour la confiance qu'il m'a accordée ces cinq dernières années. Merci à vous.

Merci au Professeur Odile THIERY d'avoir accepté de prendre de son temps pour relire ma thèse et pour son soutien constant ces dernières années. Merci encore.

Merci à mes collègues de l'Equipe SITE et du LORIA, ainsi qu'à ceux de DECiLOR. L'expérience et les connaissances que m'ont apportées chacun m'a permis d'enrichir mes réflexions et de prendre davantage de recul sur mon travail.

Un grand merci plus personnel à des collègues qui sont devenus amis et à des amis qui ont pris une place importante dans ma vie durant ces cinq années, parfois jalonnées de moments difficiles. Merci à Frédéric, à Michaël, à Philippe, à Régis, à Stéphane……

Une pensée pour mes trois nièces et mes frères et sœurs.

Merci à mes parents pour leur patience. Je leur dédie ce travail

TABLES DES MATIERES

TABLE DES ILLUSTRATIONS

FIGURES

TABLEAUX

INTRODUCTION

Contexte de l'étude

Les acteurs économiques, entreprises et développeurs s'appuient sur des organisations économiques et sociales de proximité pour redonner un sens aigu au développement local. A l'heure actuelle, les collectivités territoriales irriguent le cœur du tissu économique national qui est composé à plus de 70% de PME-PMI. En effet, c'est bien dans les territoires locaux que sont enracinés les savoir-faire scientifiques, techniques et d'organisation, constituant ainsi le cœur de la production locale et donc de la *capacité collective à anticiper pour mieux affronter les mutations et les crises*.

Depuis une quinzaine d'années, la France a fait sienne un concept de gestion et de prise en compte de l'information vis-à-vis du processus de décision qu'elle a nommé intelligence économique (IE). Désormais, la grande majorité des décideurs s'accorde aujourd'hui à reconnaître les avantages de la mise en œuvre d'une politique d'IE. Nous sommes ainsi passés d'une mise en œuvre de l'IE comme moyen d'aide à la compétitivité des grands groupes nationaux à des pratiques d'IE touchant tous types d'entreprises, y compris des PME. Cependant, ces dernières entreprises ne jouent pas à armes égales avec les grands groupes, étant donnée leur différence de moyens pour faire de l'IE une nouvelle culture de travail. C'est à ce niveau problématique et conceptuel qu'a émergé ces dernières années l'idée d'une IE développée à l'échelle locale pour contrebalancer le déséquilibre existant au départ entre PME et grandes entreprises, en misant sur le fait que les PME sont les plus nombreuses et qu'ensemble elles peuvent être aussi fortes qu'une grande entreprise. Balbutiante, entre 1996 et 2000, l'IE apparaît notamment sous la forme de programmes inclus dans certains contrats de plan Etat- Région ; elle est depuis sortie du domaine incantatoire pour acquérir une effectivité au plan national, puisqu'elle bénéficie aujourd'hui d'un programme couvrant la quasi-totalité des régions et auquel le lancement des pôles de compétitivité a apporté un nouveau souffle.

Aussi, la soudaine visibilité médiatique de l'intelligence économique s'explique par le fait que cette discipline se situe à l'intersection de préoccupations politiques majeures du monde contemporain : nouvelle politique industrielle, sécurité économique, intelligence territoriale, gestion de l'innovation... En bref, l'intelligence économique

constitue l'un des leviers les plus puissants de la performance des entreprises et de la réforme de l'Etat, appelé à devenir stratège et partenaire. On comprend donc qu'elle suscite un intérêt croissant. Pour preuve, les politiques publiques actuellement mises en œuvre et l'implantation grandissante de la discipline dans l'enseignement supérieur. Sans oublier les grands débats dans lesquels s'inscrit cette discipline en plein essor, qui opposent parfois les tenants de la veille en entreprise à ceux qui préfèrent mettre l'accent sur la sécurité économique de la Nation.[1]

Dans les faits, l'ampleur des mutations sociales et techniques, l'urgence de l'emploi, ont placé la démarche d'IE au centre de toute action régionale. Dès lors, les actions d'IE pour les territoires se développent autour de partenariats actifs entre entreprises, collectivités territoriales et Etat. Pour ce faire, ces actions bénéficient de la relance de la décentralisation, concrétisée par la loi « Libertés et responsabilités locales » du 13 août 2004, qui a donné aux régions un rôle de coordination du développement économique. Ce partenariat est tourné vers les PME-PMI dont la structure et les capacités financières ne leur permettent pas un accès à toutes les informations disponibles et indispensables à l'amélioration de leur compétitivité. Seules les opérations de terrain, associant de multiples partenaires, peuvent permettre l'instauration de pratiques durables de gestion collective de l'information. Elles se sont assigné trois objectifs principaux : (1) doter les territoires concernés d'instruments d'anticipation (2) les valoriser en développant une *culture de projet et de réseau* (3) mobiliser et *mutualiser les compétences* et moyens existants.

De l'identification à la définition de la problématique de recherche

En 2005, le Préfet Rémy Pautrat [Pautrat, 2005] relatait des tâches les plus urgentes à accomplir dans le but de déployer une dynamique d'intelligence économique en régions. Ce sont les suivantes : définir les atouts majeurs et les principales faiblesses de la région et de son tissu économique, identifier les opportunités et les risques et menaces qui la concernent prioritairement ; élaborer l'annuaire des compétences régionales qui découle du point précédent ; sensibiliser les élus et les décideurs territoriaux ; créer un Observatoire régional des risques et mutations ; procéder à l'identification et à l'évaluation des compétences régionales, publiques et privées, en

[1] http://blogs.lesechos.fr/article.php?id_article=946 (consulté le 8 février 2007)

intelligence économique puis systématiser et accélérer les opérations de sensibilisation-formation des acteurs économiques (en débutant par les entreprises).

Aujourd'hui, plusieurs régions ont déjà mis en place des dispositifs pouvant répondre à une partie ou à l'ensemble des « missions » citées ci-dessus. A travers nos travaux, nous souhaitons participer à cette grande réflexion en mettant l'accent sur les acteurs de ces dispositifs d'IE. Aussi, l'objet de nos travaux concerne la clarification, d'une manière générale, des rôles des acteurs que nous avons identifiés comme les plus importants pour la mise en œuvre d'un processus d'IE appliqué à un dispositif régional d'intelligence économique (*DRIE*). Ce travail rend compte d'un certain nombre d'observations de terrain et d'un état de l'art effectué en rapport avec l'IE, l'IE territoriale et plus particulièrement l'IE employée au service d'une région, le processus d'IE, les métiers et acteurs de l'IE dans un cadre général ou dans celui plus spécifique d'un dispositif territorial.

Ce travail développe un point de vue avant tout orienté sur les acteurs pour étudier le processus d'IE dans le cadre d'un DRIE. Cette vision particulière des choses nous permet par conséquent, de mettre en évidence le potentiel très peu exploité, voire inexploité d'un acteur qui nous semble indispensable au bon fonctionnement d'un DRIE : *le coordinateur-animateur*. C'est pourquoi se pose à l'origine de ce travail de recherche la question suivante : « comment faire coopérer tous les acteurs qui jouent un rôle dans une démarche d'intelligence économique en région ? »
Cette question nous est apparue à la suite de l'identification de la différence du nombre d'acteurs à fédérer pour un DRIE par rapport à une organisation de type entreprise. En fait, le nombre d'acteurs à prendre en compte est beaucoup plus important et diversifié en intelligence territoriale qu'en IE en entreprise et cette donnée nous a donc semblé être une des problématiques essentielles concernant l'IE territoriale.

Notre étude s'intéresse donc surtout aux actions d'IE de différents dispositifs territoriaux, en montrant la nécessité de mettre en place ce nouvel acteur dont la vocation contient deux volets. Le premier rend compte de la nécessité de développer et de *coordonner* toutes les opérations d'IE entre les différents acteurs chargés de les accomplir. L'autre volet met en évidence l'importance, pour le coordinateur-animateur, d'*animer* un DRIE par l'organisation de rencontres, d'ateliers, par

l'élaboration de bulletins de veille thématique, par la capitalisation des connaissances de tous les acteurs intégrés au DRIE (en collaboration avec le(s) veilleur(s)), etc.
Notre démarche de recherche consiste donc en la mise en évidence des différentes fonctions qui ne sont pas exploitées au mieux par les DRIE actuels, faute de l'emploi du personnel que nous nommons « coordinateur-animateur ». Pour cela, nous répondons à la question sur les rôles du coordinateur-animateur au sein d'un DRIE, sur la base de ceux de l'infomédiaire identifiés dans le DRIE de DECILOR.

C'est en considérant les compétences requises et appropriées du coordinateur-animateur que nous cherchons à démontrer son apport dans un DRIE, en adéquation avec les activités d'autres acteurs du processus d'IE dont –surtout- le veilleur. Toutefois, ce questionnement n'est pas non plus exempt de la prise en compte de la relation liant le décideur et le coordinateur-animateur dans le processus d'IE, c'est-à-dire la prise en compte par rapport au veilleur des besoins d'un décideur et des enjeux d'un secteur d'activités (filière) par le coordinateur-animateur.
Nous pensons que la clarification des rôles du coordinateur-animateur devrait permettre de rendre un DRIE plus efficace puisqu' ainsi nous mettons en évidence les actions que le coordinateur-animateur peut mettre en œuvre, les compétences qu'il est supposé posséder et par conséquent le genre de personnalité qu'un dispositif de ce type doit recruter.

Pour aboutir à cette clarification des rôles du coordinateur-animateur au sein d'un DRIE, nous nous proposons de répondre aux questions suivantes :

- Quel est son statut au sein du DRIE ?
- Quelles sont ses missions ? (Quelles sont sa place et son influence sur les autres acteurs du processus d'IE intégrés au DRIE ?)
- Quelles sont les compétences dont il doit disposer pour mener à bien la conduite de sa filière dans un DRIE ?
- Quels sont les outils dont il a besoin pour mener à bien le pilotage de sa filière au sein du DRIE ?

En tout état de cause, pour pouvoir répondre à ces questions il nous a fallu émettre quelques hypothèses sur lesquelles nous avons fondé notre réflexion. Ces hypothèses sont au nombre de cinq.

Premièrement, nous estimons que la transition dans l'application de l'IE qui va de l'entreprise au territoire nécessite une étude approfondie des changements qu'elle induit notamment au niveau des acteurs à prendre en compte. Deuxièmement, en nous fondant sur un panel de littérature concernant l'IE, nous reprenons l'idée que la mise en place d'une démarche d'IE, consiste à prendre en considération la dimension de veille de l'IE, mais pas seulement. De même, nous supposons que l'acteur traditionnel de l'IE, le veilleur, dont l'appellation vient du terme « veille », ne peut pas remplir à la fois son rôle traditionnel de chargé de veille et gérer en même temps les autres obligations d'une démarche d'IE en région et plus précisément au sein d'un DRIE. Quatrièmement, il nous a semblé logique que la clarification des compétences et des rôles de l'acteur complémentaire au veilleur que nous proposons (coordinateur-animateur) permettrait de mieux en comprendre l'intérêt de la fonction et donc d'un tel recrutement. Enfin, nous supposons que la prise en compte d'un coordinateur-animateur dans un DRIE rend son fonctionnement plus efficace.

Plan de ce travail

Le déroulement de cette thèse se présente selon une configuration classique. En premier lieu, il s'agit de présenter un état de l'art des éléments essentiels à la bonne compréhension et au positionnement de notre cadre de travail. Cet état de l'art se développe en deux parties. La première (chapitre 1) est d'abord axée sur l'IE, son histoire, sa terminologie et ses définitions, ainsi qu'une présentation détaillée d'un certain nombre de fonctions et de dimensions de l'IE. Puis, il est question de présenter l'IE dans son interprétation territoriale, le début de ses actions et le cas particulier de l'IE en région. La deuxième partie de l'état de l'art (chapitre 2) s'intéresse aux organisations pratiquant l'intelligence économique et plus particulièrement aux dispositifs régionaux d'IE. Dans cette optique, il est tout d'abord question de comprendre l'organisation en termes de ressources. Ensuite, d'étudier avec un intérêt particulier les métiers de l'IE qui existent actuellement et ceux qui tendent à évoluer et enfin de proposer un état des lieux des types de dispositifs nationaux mis en place ces dernières années et d'en comprendre leur structuration et fonctionnement. En second lieu, nous nous fondons sur cette première partie pour mieux mettre en évidence l'apport d'un personnel indispensable au bon fonctionnement d'un DRIE : le coordinateur-animateur. Pour cela, nous nous arrêtons pour commencer sur un cas concret de DRIE : le dispositif DECiLOR de la région Lorraine (chapitre 3). Ceci nous

permet alors de faire apparaître au point de vue pratique ce qui nous avait déjà sauté aux yeux au niveau théorique à la fin de notre état de l'art sur les processus et métiers de l'IE, c'est-à-dire le besoin pour un DRIE d'intégrer un personnel de type infomédiaire. Dans ce cadre nous présentons en détail notre proposition -tant théorique que pratique- concernant les rôles et les compétences qui doit permettre de qualifier un bon coordinateur-animateur, et ce, à partir d'une enquête menée auprès de DRIE et de pôles de compétitivité. Ainsi, ce travail se veut être une première étape vers l'élaboration d'un référentiel de métier et de formation permettant de formaliser les aptitudes, fonctions et compétences du métier de coordinateur-animateur, acteur essentiel de l'IE.

C'est pourquoi, la phase expérimentale de cette thèse (chapitre 4) montre, outre le cas pratique considéré (le dispositif d'IE régional DECiLOR), tout l'intérêt et l'apport de notre personnel coordinateur-animateur pour le bon déroulement et l'aménagement d'un DRIE, tout comme pour la conduite d'actions d'IE au sein des pôles de compétitivité.

CHAPITRE 1

INTELLIGENCE ECONOMIQUE ET STRATEGIES ECONOMIQUES REGIONALES

1. INTELLIGENCE ECONOMIQUE ET STRATEGIES ECONOMIQUES REGIONALES

Cette première partie est le point d'ancrage de nos travaux. Elle a pour intention d'orienter le lecteur vers l'aboutissement de nos recherches à travers deux points fondamentaux : l'intelligence économique (IE) et l'intelligence économique en région (IER).
Dans cet ordre d'idées, nous allons, d'une part, faire un tour d'horizon de l'IE. Nous proposons de l'aborder au niveau terminologique puis au niveau compositionnel, par les dimensions qui la constituent, à savoir : la veille, la capitalisation, la protection, l'influence…et au niveau du processus. D'autre part, nous approfondissons le concept d'intelligence économique en région en le positionnant par rapport à ceux d'intelligence territoriale et de territoire. Cette dernière approche nous permet de positionner l'IE dans un contexte spécifique qui est celui de la région, en analysant son système organisationnel (son mode de structuration et ses relations) dans un cadre de développement local. De nombreux exemples d'applications particulières de l'IE en région illustreront nos propos.

1.1 LE LANCEMENT DE L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE EN FRANCE : APPROCHES HISTORIQUES

Le domaine de l'intelligence économique a donné lieu au cours des années récentes à une littérature à la fois très abondante et très hétérogène, tant par ses sources (travaux universitaires, publications de consultants, voire de services et d'institutions étatiques) que par les définitions proposées et les méthodes d'analyses utilisées. À partir d'une lecture critique de ces travaux, nous proposons une classification de cette littérature en sous-ensembles homogènes, de manière à fournir au lecteur un cadre méthodologique susceptible d'éclairer efficacement le cheminement de nos travaux.

Aussi, cette partie vise à présenter l'IE dans son ensemble, par les dimensions qui permettent de la considérer, par son mode opératoire (son processus et ses fonctions), par son étymologie, mais avant tout, par un bref aperçu historique de ce concept.

Si le terme « intelligence économique » a moins de vingt ans, sa pratique est beaucoup plus ancienne. Rechercher, exploiter de l'information utile à la bonne prise de décision au bon moment à des fins stratégiques et opérationnelles est, et a toujours été, une procédure courante et vitale pour une entreprise souhaitant se maintenir sur le marché et se protéger de la concurrence. Et c'est encore plus capital aujourd'hui face à la mondialisation et à la libéralisation du marché.

Pour débuter cet historique, nous estimons, d'après nos recherches, que la dénomination la plus proche de celle de l'intelligence économique « actuelle » est celle employée et définie par Wilensky [Wilensky, 1967]. Cet auteur présente ce que nous considérons comme les premières théories sur l'IE, sous le nom « d'intelligence organisationnelle ». Il la définit selon trois concepts :

- *l'intelligence de contact* repose sur la capacité à savoir qui décide de quoi, qui dispose de quelle information, comment et quand l'atteindre. Les actions de lobbying sont présentées comme exemple de ce type d'intelligence [Larivet, 2000]
- *L'intelligence interne* consiste en la surveillance de l'intérieur de l'entreprise, la sûreté et de la sécurité.
- *L'intelligence des « faits et des nombres »* a pour objet la fourniture au décideur de l'information technique, scientifique et juridique, économique, démographique, sociologique, industrielle …

En effet, nous retrouvons dans l'IE d'aujourd'hui les composants essentiels avancés par Wilensky, à savoir la détection des menaces et des opportunités mais aussi des forces et faiblesses de l'entreprise, la protection du patrimoine de l'organisation, les pratiques d'influence, les réseaux… Nous rencontrons ces éléments dans diverses définitions d'auteurs tels que [Martre, 1994], [Marmus, 1996], [Duhard, 1997], [Levet, 1997], [Baud, 1998], [Revelli, 1998], [Larivet, 2000], [Mousnier, 2005]…

Toutefois, avant de nous intéresser aux courants actuels de pensée de l'IE, nous allons, d'abord, nous attacher à retracer les grandes périodes historiques de l'IE en France.

1.1.1 Des recommandations

C'est le rapport Martre en 1994, qui lance le débat sur l'IE en France, en proposant une première définition de ce nouveau concept à destination des acteurs économiques du pays. Les idées apportées par ce groupe de travail sont sensiblement proches de celles avancées par Wilensky. Toutefois, nous pouvons remarquer deux éléments supplémentaires :

- D'une part la coordination des acteurs impliqués dans la démarche d'IE au sein de l'entreprise ;
- D'autre part une concertation public-privé par l'émergence d'un système national d'IE, comme le souligne plus précisément ([Bulinge, 2002], p.212). Ce point est important pour la définition des initiatives engagées en France, qui feront l'objet d'un prochain paragraphe.

Le rapport Martre aboutit à la conclusion suivante : l'IE mène à un gain de temps, améliore la qualité du processus de décision stratégique et des pratiques d'influence.
A la suite de la publication du rapport, une première tentative de politique publique d'intelligence économique en France fait son apparition en 1995, lorsque M. Edouard Balladur, alors Premier ministre, crée le « Comité pour la Compétitivité et la Sécurité Economique[2]. » Cet organisme cesse son activité après le départ du Premier ministre, en 1997. Pour les promoteurs de l'intelligence économique, le coup est rude. Commence alors une longue traversée du désert.[3]

1.1.2 Des propositions

Neuf années plus tard, le député du Tarn, Bernard Carayon [Carayon, 2003] propose un nouveau rapport intitulé «intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale » dont les propositions se sont fondées sur l'audition de 360 personnes durant quatre mois et demi. Ce rapport s'annonce complémentaire au précédent. Alors que le rapport Martre était principalement axé sur les méthodes d'entreprise, celui de Carayon apparaît comme un plaidoyer en faveur d'une politique publique : « Toutes les nations libérales font de l'intelligence économique une politique publique et qui dit politique publique, dit politique nationale, d'où l'emploi du terme « patriotisme » dans

[2] Décret n°95-350, du 1er avril 1995 portant création d'un Comité pour la compétitivité et la sécurité économique, Journal officiel, 4 avril 1995. Voir aussi la thèse de [Masson, 2001] qui retrace toute la genèse de la politique d'IE en France.
[3] http://www.intelligence-economique.gouv.fr/ (consulté régulièrement).

le titre du rapport »[4]. Il rajoute enfin « l'IE n'a jamais été une discipline universitaire, il est temps que ça change »[5]. Dans ce rapport, Bernard Carayon donne de l'intelligence économique une vision plus stratégique, directement liée à la « chaîne de valeur » telle que décrite par Michael Porter [Porter, 1982]. Le rapport décline ses points d'appui : la ***compétitivité économique***, la ***sécurité économique***, l'***influence***, la ***formation*** et le ***développement territorial***. C'est sur ce dernier point que nous fonderons une grande partie de nos travaux.

De longues discussions traitent des contours et des contenus de la matière. Où commence et où finit l'intelligence économique ? Alors que la capitale semble à la traîne pour des raisons qui tiennent à la sociologie d'État, les régions, plus agiles et plus directement impliquées dans le quotidien, s'intéressent à ce nouvel outil. Quelques Préfets et chefs d'entreprises précurseurs, mais aussi des élus, comblent l'absence de politique nationale en aidant les initiatives d'associations nationales ou de terrain rassembleuses de bonnes volontés. Ces initiatives seront illustrées dans les pages suivantes.

Ces idées sont reprises au cours d'un entretien avec le Général Pichot Duclos[6]. Celui-ci résume la percée de l'IE en France de cette façon : Le concept de « mondialisation » qui devient « globalisation » (Etats – Unis / Royaume Uni) serait l'épine dorsale de la Défense Globale[7] et par là même orienterait l'IE, d'une approche davantage tournée vers la « veille », depuis la première étude en France de 92 et le rapport Martre de 1994, vers une politique de ***défense économique publique*** « active » dans le rapport Carayon de juin 2003. Il définit l'IE de cette façon : savoir pour comprendre / comprendre pour agir à bon escient / préparer l'action par influence.

Il faut alors attendre 2002 pour qu'une circulaire du Ministre de l'Economie, des Finances et de l'Industrie donne aux préfets une « mission permanente d'intelligence économique » au titre de la « défense économique. » La matière est encore subordonnée à l'esprit de défense qui caractérise la pensée stratégique française, mais l'idée fait son chemin.

[4] http://www.bcarayon-ie.com/articles/logos_et_articles/Archimag_10_03.pdf
[5] Intervention au colloque IES (L'intelligence économique, un atout de la Défense globale en France) à Verdun, les 4 et 5 mai 2004.
[6] Co- fondateur de l'Ecole de Guerre Economique. Entretien au Colloque IES à Verdun, les 4 et 5 mai 2004.
[7] On entend par Défense Globale, tout ce qui a trait à la défense économique, civile, militaire et culturelle.

Le 1er décembre 2003, devant plus de cinq cents personnes, le ministre de l'intérieur évoque la remise du rapport du député Bernard Carayon au Premier ministre et s'engage sur une « grande et vraie » politique publique déclinée dans les trente-huit propositions de ce document. Après un long silence, l'Etat réapparaît.

1.1.3 A l'aboutissement

Enfin, les actions de l'Etat en faveur de l'IE aboutissent à la nomination par le Premier ministre (Jean- Pierre Raffarin) d'un haut responsable chargé de l'intelligence économique, Alain Juillet, le 31 décembre 2003, dont voici une partie du décret[8] :

« La compétition économique mondiale implique des efforts permanents afin d'améliorer la compétitivité de la France et de ses entreprises ; l'intelligence économique tient, dans ce contexte, une place primordiale en permettant de disposer d'une information pertinente et fiable et de protéger les données confidentielles.
La création d'un haut responsable chargé de l'intelligence économique, tout en réaffirmant l'engagement du Gouvernement dans ce domaine, garantira une meilleure prise en compte de ces priorités par les administrations d'Etat ainsi que par l'ensemble des acteurs économiques.

Ce haut responsable, placé auprès du secrétaire général de la défense nationale (SGDN), aura pour mission d'assurer la synthèse et d'organiser la diffusion de l'information disponible en matière d'intelligence économique et de veiller à l'élaboration et, le cas échéant, à la mise en œuvre des mesures à prendre en ce domaine. »

Dès le mois de janvier 2004, un Groupe permanent pour l'intelligence économique réunit autour du Haut Responsable les ministères concernés par cette politique.

A peine deux années plus tard, les préoccupations se formalisent sur la formation et la recherche en intelligence économique, et les premières assises nationales de la formation professionnelle continue en IE, à Aix en Provence, en décembre 2006, permettent de lancer le débat entre l'Université, l'Etat et le Privé sur les questions

[8] Extrait du journal de l'Elysée du 22 décembre 2003.

d'IE. Cette manifestation fait suite au référentiel des formations en IE[9] élaboré en avril 2006 par la commission sur la formation à l'IE patronnée par A. Juillet. A noter également les premières rencontres à Marne-la-Vallée en juin 2006[10] des équipes de recherche en Sciences de l'Information et de la Communication spécialisées en IE, dont l'objectif fut de définir les prochains axes de recherche en IE, en cohérence avec la politique nationale. Enfin, en mai 2007, un nouveau colloque[11] fut organisé afin de retracer les actions initiées par le gouvernement pour l'intelligence économique, en se fondant sur deux axes majeurs fixés par Alain Juillet et son équipe, à savoir : les métiers de l'intelligence économique et les formations en France. A cette occasion, B.Besson ajoute que ***« la liste des métiers de l'IE doit être élargie aux compétences ».*** Nous exposerons en chapitre 2 cette liste de métiers et montrerons l'intérêt de déterminer non seulement des rôles mais aussi des compétences dans la définition d'un nouveau personnel dédié aux actions d'IE qui est le coordinateur-animateur

D'autres points de vue historiques

Enfin, pour compléter cet historique, nous signalons trois approches différentes du concept d'IE à travers l'histoire défendues par :

- S. Goria ([Goria, 2006], p. 33) qui propose dans ses travaux de faire une rétrospective internationale de l'IE en s'appuyant sur trois courants de pensée différents : l'influence militaire, l'influence économique et l'influence éthique et numérique.
- F. Bulinge qui montre à travers un modèle généalogique, le champ multidisciplinaire des notions qui ont contribué au développement du concept d'IE ([Bulinge, 2002], p. 17).

9 Sur la base du référentiel des formations à l'intelligence économique, deux axes de travail ont été retenus, les formations initiales et les formations continues, avec le même objectif : permettre au plus grand nombre de recourir à l'intelligence économique comme méthode d'analyse et de traitement des enjeux, à la fois sous l'angle de l'influence, de la veille et de la protection des actifs. Pour mettre en œuvre ces deux axes, plusieurs travaux ont été réalisés ou sont en cours de réalisation. Un partenariat structurant a été établi en 2005 entre l'Institut des Hautes Etudes de Défense Nationale (IHEDN), l'Institut National des Hautes Etudes de Sécurité (INHES) et l'Institut d'Etudes et de Recherche pour la Sécurité des Entreprises (IERSE) afin de fournir des outils au programme national d'intelligence économique pour les territoires, principalement orienté vers les PME/PMI et les décideurs publics locaux.

10 Journées sur les enjeux de l'information : Information Scientifique et Technique, Information Elaborée, Intelligence Economique, les 13 et 14 juin 2006 à Marne-la-Vallée.

11 « La formation et les métiers de l'intelligence économique » , le 31 mai 2007 à Paris, ENSAM

- L. Favier ([Favier, 1998], p. 43) pour illustrer l'apparition du concept d'IE à partir de la Planification Stratégique pour les Etats-Unis et à partir de l'IST et des Sciences de Gestion pour la France.

1.2 DE L'INTELLIGENCE A L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE : UN DEBUT D'ANALYSE TERMINOLOGIQUE

La lexie intelligence économique a soulevé de nombreuses polémiques quant à son origine sémantique. Aussi, nous considérons qu'il est important de l'aborder en tentant de l'analyser à partir de son étymologie. Pour ce faire, nous proposons de nous reporter à la signification première du terme « intelligence ». Ce terme a en effet évolué au fil des siècles, à travers les langues et demande à ce que l'on s'y intéresse. Du latin, *intelligentia* désignant la faculté, la capacité de connaître, de comprendre, sa définition s'est significativement déclinée depuis le seizième siècle pour aboutir à la définition suivante : relation secrète entre des personnes. Elle sera d'ailleurs reprise par les anglo-saxons pour donner ceci : « information fournie par un service privé de renseignement », c'est ce que l'on appelle en français renseignement ou encore espionnage. On trouvera dans l'étymologie française[12] deux significations distinctes, à la fois, la faculté d'apprendre et de comprendre (*fonction mentale d'organisation du réel en pensées et en actes chez l'être humain*), mais aussi d'être secrètement d'accord ou de s'entendre secrètement avec quelqu'un (*être en intelligence avec quelqu'un*) et au pluriel, apparenté aux relations secrètes : *Avoir des intelligences (secrètes) avec un ou des ennemis*. En allemand, le sens d'intelligenz[13] se rapporte à la signification première du latin : la capacité à comprendre, à résoudre des problèmes, à appliquer des connaissances et à utiliser la langue.

Achard [Achard, 1998] propose de représenter l'intelligence selon trois types :

1. l'intelligence *analytique* qui s'apparente au jugement, à l'évaluation, à l'analyse.
2. l'intelligence *créative* qui se traduit par l'imagination, l'hypothèse, l'invention et la création

[12] ATILF - http://www.atilf.fr/ (consultée régulièrement).

[13] Die Fähigkeit, zu verstehen, zu abstrahieren und Probleme zu lösen, Wissen anzuwenden und Sprache zu verwenden (http://de.wikipedia.org/wiki/Intelligenz).

3. l'intelligence *pratique* qui se manifeste par l'application, l'utilisation, la concrétisation et l'action.

Quant au qualificatif « économique », le Trésor de la Langue Française informatisé - par exemple- nous rappelle qu'il peut être compris dans un sens assez général : « il concerne l'économie, l'administration, le gouvernement d'une maison, d'une famille ». De plus, il suffit de consulter quelques-unes des définitions qui ont pu être données de l'intelligence économique pour comprendre qu'elle revêt des significations bien différentes et plus complexes qu'une simple « intelligence du domaine économique » ou une « intelligence économe ».

De nombreux auteurs ont proposé de définir l'IE selon leur domaine de compétences dans le secteur privé ou dans le secteur public. Malgré les différences qui existent entre le public et le privé, nous constatons que la vision que chacun de ces auteurs a sur l'IE est quasi identique. Nous choisissons de relater quelques définitions de l'IE que nous estimons les plus adéquates à la façon de mener nos travaux et que nous limiterons à la vision française à partir des années 90. Nous écarterons donc les équivalents anglais tels que *business intelligence*, *competitive intelligence* ou encore *strategic intelligence*, qui ne nous permettent pas à l'heure actuelle de proposer une traduction claire et qui restent encore flous dans la communauté scientifique, ceux-ci nous semblant être plus restrictifs par rapport à ce que couvre l'IE dans son ensemble, à la fois offensive et défensive, c'est-à-dire les aspects liés à la veille (surveillance et capitalisation), à la protection (défense et sécurité) et à l'influence.

1.3 INTRODUCTION AUX DIMENSIONS DE L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE : DES DEFINITIONS FONDAMENTALES

Qui, travaillant dans le domaine de l'IE, n'a jamais été confronté à la question « mais, que fais-tu au juste ?» et a tenté de répondre le plus simplement, exhaustivement et brièvement possible à ce qu'est l'IE ? Une question qui nous été lancée il y a peu : « En trois mots, qu'est-ce que c'est ? » ! Quoi répondre quand nous sommes nous-mêmes difficilement capables d'employer des mots simples pour définir et illustrer concrètement ce nouveau concept ?

Parce qu'il n'existe pas de définitions uniques, nous proposerons dans cette section les définitions qui nous semblent fondamentales pour nos recherches et qui tendent à se compléter en mettant en évidence les dimensions de l'IE qui selon nous sont : veille-capitalisation (ou KM)-protection (défense et sécurité)-influence. Nous choisissons d'aborder l'IE sous cet angle afin de justifier de l'importance des différents organismes intégrés à des dispositifs d'IE, dont chacun tient un rôle bien défini, qu'il soit celui de veille, de protection, de KM ou encore de réseau et d'influence. C'est ce que nous exposerons dans notre deuxième partie. Nous verrons également par la suite que ces « dimensions » de l'IE se distinguent comme des pôles déterminés par A. Juillet dans des objectifs de formation et de recherche en France.
Ces dimensions sont en partie reprises par Huyghe[14] : « l'intelligence économique a trois dimensions principales :

- la protection légale et technique des informations détenues par l'entreprise (aspect défensif)
- la recherche de l'information pertinente par la veille et la coopération (aspect où il faut être le plus proactif possible)
- l'influence qui agit en amont de la performance économique, suppose la vision la plus large (aspect le plus offensif)

Nous retrouvons le triptyque suivant :
« Intelligence économique = veille + influence + protection »

Nous illustrons ce triptyque de cette manière :

Figure 1. Trois piliers, trois processus fondamentaux de l'IE [Quinlan, 2006]

[14] http://mael.le.hir.free.fr/blog/index.php/archives/2006/08/25/definir-lintelligence-economique (consultée régulièrement).

Nous proposons une classification des définitions selon ces dimensions. Nous y ajoutons la dominante « processus de décision » que nous ne considérons pas comme une dimension en tant que telle, mais comme l'objectif principal que le processus d'IE cherche à atteindre.

1.3.1 La veille

Un des premiers éléments de l'IE est la ***surveillance*** (nous exposerons plus en détail le processus d'IE par la suite).
Pratiquement tous les auteurs du domaine de l'IE ont mis en évidence cet élément. Citons pour exemple la définition proposée par Jean Michel [Michel, 1999] qui reprend la définition suggérée par l'ADBS en y apportant quelques précisions :
« L'intelligence économique est constituée par l'ensemble des concepts, des outils, des méthodologies et des pratiques permettant de mettre en relation, de façon pertinente, différentes connaissances et informations dans la perspective de la maîtrise et du développement de la dynamique économique. Cette mise en relation implique en particulier : une mobilisation des hommes ; un traitement et une analyse de l'information et de la connaissance orientés vers une finalité opérationnelle ; une circulation efficace des informations et des connaissances au sein des organisations concernées »[15].
L'intelligence économique, variante particulière de la *veille* informative finalisée et décisionnelle, est l'indispensable rencontre ou intégration de trois perspectives managériales : le management de l'information, le management de l'organisation et le management de la compétitivité. D'autres auteurs mettent en avant cette étape essentielle du processus d'IE, tels que [Marmuse, 1996], [Baud, 1998], [Jakobiak, 1998], [Vasconcelos, 1999], [Darpmi, 2000], [Paturel, 2002], [Larivet, 2004].

1.3.2 La capitalisation

Nous nous rendons compte au fil de nos lectures que l'étape de la ***capitalisation / gestion des connaissances*** (nous entendons par là, la sauvegarde et l'exploitation de la mémoire informationnelle de l'entreprise) ne ressort pas comme une phase capitale dans les définitions soumises ces dix dernières années. Nous supposons qu'elle est

[15] Groupe de Projet « Intelligence Economique » constitué en juillet 1995 à l'initiative de l'ADBS (L'Association des professionnels de l'information et de la documentation).

sous-entendue. Cependant, nous souhaitons mentionner deux auteurs qui soulignent cet élément.

Premièrement Levet [Levet, 2001] qui considère l'IE comme la « capacité à comprendre notre environnement et à anticiper le changement. Pour cela, elle se fonde sur la maîtrise des techniques d'accès et de traitement de l'information à la *gestion des connaissances*, par l'apprentissage collectif et la coopération, dans le but d'éclairer le processus décisionnel. »

Nous considérons cette définition relativement complète, car elle révèle à la fois les aspects de traitement de l'information, de gestion des connaissances, de travail collaboratif et d'amélioration du processus décisionnel.

Deuxièmement, L'AFDIE [AFDIE, 2001] s'attache davantage aux finalités du processus d'IE. Pour elle, l'IE est l' « ensemble de tous les moyens qui, organisés en un système de *management de la connaissance*, produit de l'information utile à la prise de décision dans une perspective de performance et de création de valeur pour toutes les parties prenantes. »

1.3.3 La protection

La notion de ***protection*** est très largement présente dans les définitions. Nous l'entendons par d'une part la protection et la défense du patrimoine intellectuel et informationnel et d'autre part la sécurisation des systèmes d'information.

Outre la définition d'Henri Martre qui met en évidence cet aspect, énumérons les plus récentes, telles que [Levet, 1996], [Harbulot, 97], [Marcon, 1998], [Carayon, 2003], [Juillet, 2004] et [David, 2003] qui rappelle que l'IE peut être considérée comme un processus couvrant deux domaines ; les systèmes d'informations et la prise de décision. Damien Bruté de Rémur se penche sur la *protection* de l'information en distinguant trois règles de base : disponibilité, intégrité et confidentialité[16].

1.3.4 La prise de décision

Selon nous, la phase de la **prise de décision** nous paraît essentielle à aborder, même si elle n'apparaît pas comme une dimension. C'est la phase essentielle qui fait que l'on entreprend une démarche d'IE. De ce fait, contrairement aux dimensions qui peuvent

[16] http://www.verbalkint.net/INTELLIGENCE-ECONOMIQUE-ET-SECURITE-DE-L-INFORMATION_a324.html (consultée régulièrement)

être plus ou moins présentes dans le processus d'IE, la prise de décision, quant à elle, est omniprésente. Nous englobons dans cette approche la résolution de problèmes pour notamment anticiper et innover.
Dans ce cadre, Allain-Dupre et Duhard [Allain-Dupre, 1997] définissent l'intelligence économique comme un *outil d'aide à la décision* ; elle s'appuie sur l'information de décision, c'est-à-dire l'information constituant une ressource stratégique pour l'entreprise. Son objet est la réduction de l'incertitude dans le but de rendre la décision non aléatoire. D'autres auteurs tels que [Salmon, 1997], [Bournois, 2000], [AFDIE, 2001], [David, 2003], [Juillet, 2004], [Mousnier 2005] ont accentué la dimension stratégique de l'IE pour la prise de décision.

1.3.5 L'influence

Nous caractérisons la notion d'**Influence** comme une action latente et continue exercée sur une personne ou une chose[17]. Elle s'exprime sous forme de conviction ou de dissuasion.
Carlo Revelli [Revelli, 1998] la définit ainsi : « l'intelligence stratégique est un processus de collecte, traitement et diffusion de l'information qui a pour objet la réduction de la part d'incertitude dans la prise de toute décision stratégique. Si à cette finalité on ajoute la volonté de mener des actions d'*influence*, il convient de parler alors d'intelligence économique. » D'autres auteurs font également état de cette dimension, tels que [Levet, 1996], [Harbulot, 1997], [Marcon, 1998], [Carayon, 2003], [Larivet 2004].

1.3.6 Synthèse

« Les principes fondamentaux de l'Intelligence Economique se traduisent par la conception de l'entreprise à partir des savoirs et des compétences, création de valeur pour toutes les parties prenantes, logique d'anticipation, intégration et prise en compte des environnements, mobilisation de *l'intelligence collective*, organisation dans une logique de systèmes et de réseaux, gestion dynamique de l'information et de la connaissance autour du triptyque interprétation, appropriation, action, adhésion à une éthique et à une déontologie, combinaison d'une logique managériale et d'une logique entrepreneuriale. » [AFDIE, 2004]

[17] Dictionnaire historique de la langue française, 1993.

Mais ces principes fondamentaux ne prennent de sens, au final, que par un ensemble d'objectifs à remplir.

Ainsi, Alain Juillet désigne les trois finalités de l'intelligence économique au niveau national : la ***compétitivité*** du tissu industriel, la ***sécurité*** de l'économie des entreprises et le renforcement de l'***influence*** de notre pays.

Sa définition donnée à la suite de l'élaboration du *référentiel de formation en IE* (relaté en note de bas de page n°9) se décompose en cinq pôles qui sont autant d'objectifs de formation et de recherche

- pôle 1 : Environnement international et compétitivité ;
- pôle 2 : Intelligence économique et organisation ;
- pôle 3 : Management de l'information et des connaissances ;
- pôle 4 : protection et défense du patrimoine informationnel et des connaissances
- pôle 5 : influence et contre-influence

Suite à cela, Besson et Possin ([Besson, 2006a], p. 36) proposent une définition enrichie en complétant d'une part la définition « officielle » de l'IE (celle d'A. Juillet) et en synthétisant celles produites par des auteurs de la dernière décennie, comme l'AFDIE (Association française pour le développement de l'IE), la SCIP (Société of competitive intelligence professionals), le CIGREF (le club informatique des grandes entreprises françaises, les CCI (chambre de commerce et d'industrie), etc…

« *Un système collectif d'acquisition, de production et de transformation de l'information en connaissances utiles. Ce système vise à l'amélioration du processus décisionnel, à l'exercice de l'influence, à la détection des opportunités, à la préventions des menaces et des risques, à la protection et à l'enrichissement du patrimoine, au développement de la performance, au maintien et au redressement de l'image, à la création de valeurs, à la sécurité et à la sûreté. Offensif et défensif, ce système implique un projet, une stratégie, une éthique, une déontologie, une culture de l'anticipation, un partage des connaissances, et la maîtrise des fonctions individuelles et collectives de mémoire, de réseaux, et d'analyse de l'information. Il est un modèle de management.* »

D'une manière générale, on peut dire que l'intelligence économique est, comme toute intelligence, « *la faculté de compréhension et d'adaptation d'une organisation à l'évolution de son environnement.* »

Selon la définition que nous avons adoptée, c'est la maîtrise et la protection de l'information stratégique pertinente pour tous les acteurs économiques. Cela concerne donc la maîtrise et le contrôle des flux, depuis le recueil de l'information jusqu'à son traitement, sa diffusion et son utilisation dans les aides qui vont permettre aux décideurs de prendre la bonne décision. Cela implique également la protection des flux et des données avec tout ce que cela exige de précautions. Si nous dépendons de l'information, il ne faut pas qu'elle puisse être déformée, déviée ou récupérée en cours de route (nous soulignerons ce point dans notre deuxième chapitre).

Tout comme Bernard Carayon lors d'une intervention au colloque d'IES en 2004 à Verdun, Alain Juillet insistera également sur le volet recherche en IE par « l'encouragement de la recherche, des écoles doctorales, des universités, de l'éducation nationale. »[18]

Il précisera également les quatre actions sur lesquels il fondera ses travaux : la défense et l'accompagnement des entreprises (par l'élaboration de lois sur le contrôle des investissements étrangers et sur le secret des affaires, par la création de fonds d'investissement de soutien et que ces entreprises bénéficient des données dont elles ont besoin) ; **l'intelligence territoriale (par la mise à disposition des PME de toutes les informations qui vont les rendre plus compétitives sur le marché mondial**) et l'intelligence juridique (pour comprendre notamment celle des autres pays).

1.4 Vision approfondie de quatre dimensions de l'intelligence economique

Nous venons de présenter les dimensions de l'IE à partir d'un survol de quelques définitions. Aussi, nous souhaitons clarifier chacune d'elles pour mieux les comprendre et plus seulement les positionner. Nous allons ainsi aborder les démarches de veille, de capitalisation, de protection et d'influence. Nous insistons sur le fait que toutes ces dimensions sont entièrement intégrées à l'intelligence territoriale et aux dispositifs régionaux d'IE. Nous nous appuierons sur le référentiel de

[18] Intervention au colloque sur les systèmes d'information élaborée, organisé par la SFBA (Société française de la bibliométrie appliquée) à Ile Rousse, en juin 2005.

formations d'A. Juillet, ainsi que sur un « guide pratiques de l'IE et des territoires » en direction des Préfets de Région, élaboré par l'ADIT[19].

Selon J.P. Pépin[20], les décideurs doivent *« relever trois défis majeurs :* ***protéger*** *le patrimoine immatériel, en particulier les brevets et les innovations ;* ***influencer*** *avec intégrité l'environnement, par la communication et le lobbying, notamment en direction des ONG ou des associations de petits actionnaires ; enfin,* ***gérer*** *et exploiter l'information pour produire de l'information »* [Von Gastrow, 2007]. C'est ce que nous allons détailler dans les lignes suivantes.

1.4.1 La veille

L' AFNOR définit la veille comme une « *activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commerciale, etc., pour anticiper les évolutions.* » [AFNOR, 1998]. Pour A. Porter, « *la veille est une réflexion prospective constituant une forme d'intervention qui invite le décideur à réorganiser sa vision du présent pour donner la bonne information à la bonne personne, au bon moment, pour prendre la bonne décision* » [Porter, 1991]. Pour H. Lesca, la veille est « *le processus informationnel par lequel l'entreprise se met à l'écoute anticipative des signaux faibles de son environnement dans le but créatif de découvrir des opportunités et de réduire son incertitude* » [Lesca, 1994].
La veille se définit donc comme davantage un système d'observation, voire de surveillance systématique, afin d'avoir une bonne connaissance de l'environnement de l'entreprise (concurrentiel, technologique et scientifique, économique, politique, juridique, sociale, etc…). Par l'analyse et la validation des informations recueillies, il est alors possible de comprendre et d'anticiper les évolutions qui animent l'environnement de l'entreprise. Le processus de veille a pour but d'aboutir à une prise de décision.

Ses utilités sont nombreuses :

1. Elle permet d'éviter certaines erreurs fatales (fausse information ou méconnaissance d'une information capitale).
2. Elle facilite la rédaction d'articles de fond.

[19] Agence pour la diffusion de l'information technologique
[20] Délégué général du Cigref.

3. Elle permet de détecter des opportunités (vision globale et mondiale dans un secteur donné).
4. Elle met en évidence des publications déjà réalisées (elle apporte en temps réel des informations sur les concurrents informationnels, leur potentiel de diffusion, leur domaine de compétence…).
5. Elle est un puissant outil de rétro – action (feedback) (savoir quasiment en temps réel ce que disent ou pensent les autres, comment a été perçue l'information).

La veille se présente sous trois formes distinctes, selon les besoins de l'entreprise :

Horizontale : à orientation générale, très proche des services décisionnels de l'entreprise. Elle prend en compte les aspects scientifiques et techniques du développement : détermination de secteurs, de facteurs critiques qui devront être surveillés en permanence. Le retour vers les décideurs se fera après analyse et validation des informations par les experts. Intégration des informations dans le processus de décision.
Sectorielle : utilisée souvent quand l'entreprise développe des projets. Avant le projet, elle détermine les facteurs critiques, la validation des choix technologiques du projet…
Intermédiaire : dans l'entreprise de service. Elle est prise en compte par les décideurs des réalisations techniques et de la production. Le service de veille doit à la fois, alimenter la réflexion stratégique de la direction, mais aussi, en liaison étroite avec le ou les responsables techniques, elle doit développer une recherche et une analyse critique des informations relatives au produit ou au métier.

Historique

F. Brouard [Brouard, 2000] retrace le développement de ce concept qui est à la fois ancien et nouveau. Des exemples permettent de retracer une origine plutôt lointaine. Notons simplement la légende du soldat de Marathon qui mourut pour informer les Athéniens de leur victoire sur les Perses, les réseaux de veille développés par les Fuggers au 15e siècle, les Rothschild au 19e siècle, la république de Venise et l'église catholique [Amabile, 1999], [Dedijer, 1999). Il existe toutefois peu de travaux

documentant et reliant les différents exemples historiques de veille en dehors des travaux militaires [Dedijer, 1999].

Le développement ne s'est pas fait au même rythme dans tous les pays. Le gouvernement japonais aurait implanté un système de veille au milieu du 19e siècle et aurait fait du renseignement une ressource collective. Aux États-Unis, ce n'est que vers la fin des années 1950, que les grandes entreprises ont commencé à implanter des services de veille [Jakobiak, 1998]. En France, l'engouement pour la veille n'a eu lieu que vers la fin des années 1980 [Bourthoumieu, 1999]. L'intérêt des américains et des français serait attribuable à une réaction face à la menace étrangère, en particulier celle du Japon [Bourthoumieu, 1999], [Jakobiak, 1998].

C'est au cours du dernier tiers du 20e siècle que les processus de veille s'ancrent dans les pratiques organisationnelles, en particulier avec les travaux d'Aguilar [Aguilar, 1967], [Amabile, 1999].

Définition des différents types de veille

A chaque domaine correspond une veille spécifique. Voici les principaux axes sous lesquels se décline la veille :

Type de veille	Descriptif
Veille concurrentielle	Chargée d'informer la direction du marketing, elle suit essentiellement les concurrents actuels ou potentiels, les nouveaux produits, les brevets, les acquisitions d'entreprises, etc. …Une expression « noble » de la veille concurrentielle est le *benchmarking* qui consiste à prendre un concurrent comme référence, afin de pouvoir mener des comparaisons rapprochées entre produits, méthodes de production [Rouach, 1996].
Veille commerciale	Elle s'intéresse aux clients (les marchés), aux fournisseurs, aux données, à l'étude et aux tendances du marché, aux statistiques, aux données import – export.
Veille environnementale	Elle vise le reste de l'environnement de l'entreprise soit juridique, social ou autre. En utilisant le terme de « compétitive intelligente », les anglos – saxons ont défini d'emblée l'activité de veille comme un facteur de compétitivité des entreprises. Besson et Possin considèrent l'intelligence économique

	comme étant une veille environnementale illimitée qui ajoute à la veille scientifique et technologique une dimension nouvelle [Besson, 2001]
Veille juridique et normative	Elle s'applique au règlement communautaire et aux aspects juridiques.
Veille géopolitique	Elle touche l'environnement économique, national et international, les risques et les nouveaux marchés émergents.
Veille technologique	Elle consiste à recueillir les informations permettant de devancer des innovations technologiques ou d'investir en toute sécurité. C'est le type de veille que l'entreprise consacre essentiellement au développement des technologies et techniques. Elle porte sur les recherches ayant trait aux acquis scientifiques et techniques, fruit de la recherche fondamentale et de la recherche appliquée, ainsi que celles relatives aux technologies (procédés de fabrication, matériaux….).

Tableau 1. Les types de veille

↳ *Le processus de veille*

Le processus de veille est composé de sept phases principales :

1) Expression des besoins en information
2) Choix des sources d'information
3) Recherche et collecte de l'information
4) Traitement de l'information (analyse, synthèse et formatage)
5) Stockage de l'information (mise à jour et destruction)
6) Diffusion de l'information (« pull » et « push »)
7) Utilisation de l'information

Il existe deux phases complémentaires qui nous semblent essentielles à l'amélioration continue du processus de veille :

8) Exploitation des retours d'expérience (*feedback*) : réalisé par les destinataires, pour améliorer la pertinence de l'information.
9) Contrôle : permet d'optimiser le processus de veille.

Afin de traiter le problème du décideur, il est indispensable de le traduire en Problématiques de Recherche d'Information (PRI). Cette première phase a pour

objectif de caractériser, d'une part les enjeux du problème décisionnel et d'autre part la traduction de ces enjeux en indicateurs et en problèmes informationnels associés. Cette phase s'appuie donc en grande partie sur la recherche d'indicateurs. « *Les indicateurs vont être les garants d'une bonne orientation des axes de recherche et des domaines à circonscrire mais vont surtout permettre de quantifier et qualifier l'état de l'« Existant » tel qu'il est perçu par le veilleur en adéquation avec ce qui est 'projeté', imaginé et conceptualisé par le décideur, c'est-à-dire de mesurer l'écart entre le souhaitable et le possible dans l'environnement du problème décisionnel* » [Kislin, 2005].

Après avoir analysé et compris le besoin du décideur, le veilleur dresse une liste de sources informationnelles pour le recueil d'information. Il est donc capable de repérer, de capter des sources nouvelles ou ignorées, qui pourront par la suite être surveillées et utilisées. Ces sources peuvent être à la fois formelles (toutes informations publiées) ou informelles (à travers des réseaux humains, groupes de discussions, conférences, etc…). Elles peuvent être surveillées de façon automatisée afin de gagner du temps, de permettre une mise à jour en temps réel et d'être alerté selon des critères préalablement déterminés.

L'étape de recherche d'informations pertinentes s'effectue à partir de requêtes via des SRI, ou par entretiens ou questionnaires. Elles sont ensuite validées à l'aide de différents indicateurs (paramètres d'utilisation, auteur, mise à jour, etc…).

La quatrième phase pour le veilleur est le traitement de l'information qui se fera selon la demande du décideur. Désire t-il une information brute ? dans ce cas, le veilleur restitue directement le document primaire ; ou dans le cas contraire, le décideur souhaite une information élaborée sous forme d'une synthèse, d'un rapport détaillé, d'une bibliographie…Cette phase prend également en compte le stockage (phase 5) des informations collectées. Il peut se faire sur plusieurs supports selon la stratégie adoptée par le veilleur. Et enfin, le calcul d'indicateurs qui pourront servir à suivre l'évolution des phénomènes.

La sixième phase correspond à la restitution de l'information selon la demande du décideur. Ainsi, le veilleur peut proposer divers produits de veille, tels que :

Produits à caractère général : Réalisé au fil du temps, sans synthèse importante. Pour exemple : le recueil de brevets, de normes, d'extraits de présentation à des colloques….la diffusion de ces documents est assez large, avec une périodicité établie. Le volume de ces documents peut atteindre une dizaine de pages.

Produits très finalisés et précis : Cela peut concerner le suivi d'un ou de plusieurs concurrents nouveaux, des informations sur une nouvelle technologie….Ces

documents font l'objet d'une synthèse importante et mettent en jeu des experts ainsi que des traitements automatisés des informations obtenues (généralement bibliométriques puis infographiques). La diffusion est restreinte, elle est très ciblée. Le volume de ces documents est de l'ordre de deux à quatre pages. La périodicité n'est pas définie.

Opération « coup de poing » : La présentation sous forme de synthèse des principaux éléments d'un domaine ou d'une technologie, lorsque le sujet peut être sensible pour l'entreprise, en est une des applications. Ce type de document est souvent réalisé « à la demande », généralement sans suivi.

Etudes de fond : Généralement avec une périodicité établie avec les experts des différents domaines. Ce sont des opérations de surveillance, d'analyse des technologies, des productions des laboratoires, des situations des individus (experts du domaine extérieurs à l'entreprise), des concurrents. Ces études sont souvent réalisées à partir de brevets. On produit des documents synthétiques de quatre à huit pages, selon la périodicité. On a largement recours aux analyses et aux représentations informatisées. La diffusion est limitée aux experts et à un certain nombre de personnes soigneusement sélectionnées.

La septième phase est l'utilisation de l'information par le décideur en vue d'une prise de décision qui peut être de plusieurs ordres, comme être plus compétitif, innover, influer, …

La huitième phase de feed- back se traduit par une forme de réponse provenant du résultat fourni au décideur et renvoyé vers son destinateur (le veilleur). Nous l'expliciterons dans le chapitre 2, section SI). Quant à la neuvième étape, elle invite les acteurs (décideur et veilleur) à contrôler l'efficacité du processus. Nous comprendrons par la suite le rôle fondamental de l'acteur coordinateur-animateur dans cette phase.

A toutes ces étapes, nous estimons essentielles de rajouter, durant tout le processus, celle de la capitalisation des connaissances, afin notamment de les mutualiser et de protéger le patrimoine immatériel de l'entreprise. Nous expliciterons par la suite les notions de capitalisation et de protection.

Le schéma qui suit présente les différentes étapes du processus de veille.

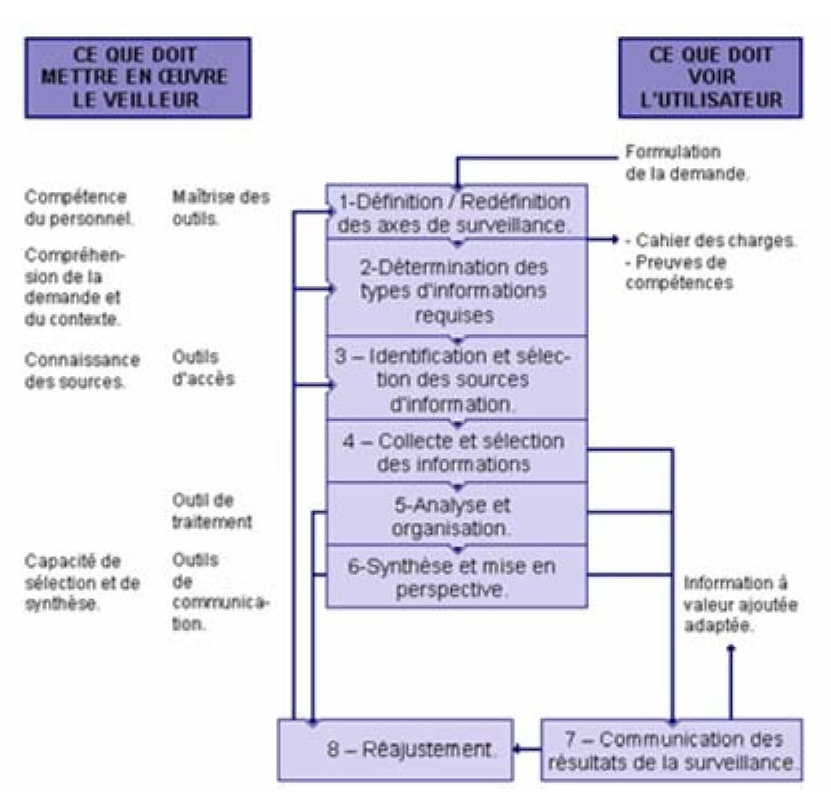


Figure 2. Mise en place d'une cellule de veille – Norme AFNOR X50-053

<u>La mise en place d'un processus de veille permet donc à l'entreprise de :</u>

- Prendre des décisions avec une meilleure sécurité.
- Prévoir, surveiller et anticiper les changements à venir sans se faire surprendre par les changements technologiques ou autres : l'entreprise doit appréhender les menaces ou les opportunités de son marché.
- Evaluer objectivement sa position compétitive actuelle et future face à ses concurrents.
- Augmenter son profit en vendant mieux et plus efficacement ses produits.
- Développer de nouveaux produits et se positionner sur de nouveaux marchés.
- Avoir une meilleure vision et perspective des actions actuelles et futures des concurrents, et prévoir ainsi leurs intentions.
- Améliorer, développer et élargir l'ensemble des activités de l'entreprise.

Comme nous le faisons remarquer plus haut, au processus de veille « classique » (la surveillance en soi) doit s'ajouter la capitalisation des connaissances et leur protection. Sans cela, la veille n'aurait pas lieu d'être. En effet, quel serait l'intérêt de

mettre en œuvre tout un processus de recherche d'informations à des fins décisionnelles si, à coté, on ne valorise pas les compétences employées dans le processus et si l'on ne protège pas tout le capital cumulé.

1.4.2 La gestion des connaissances

Toute entreprise, quels que soient sa taille et son domaine d'activité, a un champ de compétences spécifiques grâce auquel elle est à même de concevoir, de produire et de commercialiser ses produits et ses services. Le champ de compétences est composé par un ensemble de compétences individuelles, elles-mêmes constituées de connaissances et de savoir-faire particuliers, ceux des hommes et des femmes qui travaillent dans l'entreprise. La gestion des connaissances consiste à rassembler ces savoir-faire individuels et à les capitaliser en une somme de compétences qui pourront être partagées.

Aussi, c'est dans un contexte marqué par l'évolution des organisations et des compétences professionnelles que les entreprises ont pris conscience des enjeux forts de gestion des connaissances, de l'information et des moyens de communication au sens large. Elles souhaitent désormais « manager les connaissances », c'est-à-dire mettre les individus de l'entreprise en situation de mobiliser, de produire et de développer des connaissances utiles au développement des compétences attendues par l'organisation.
La gestion des connaissances (ou knowledge management) désigne donc un ensemble de concepts, de méthodes et de technologies permettant aux membres d'une organisation de travailler ensemble dans une direction définie par l'entreprise, de faire le lien entre les informations disponibles, la production de connaissances et le développement de compétences individuelles et collectives.

Stuart [Stuart, 1996] cite les avantages et gains potentiels que l'on peut attendre de la gestion des connaissances : réduction des erreurs, réduction des redondances, résolution de problème plus rapide, amélioration de la prise de décision, coûts de recherche et développement réduits, accroissement de l'autonomie des travailleurs, amélioration des relations avec les clients, amélioration des produits et services.

J.Y Prax ([Prax, 2003], p. 23) propose une définition fonctionnelle du KM *« manager le cycle de vie de la connaissance depuis l'émergence d'une idée, formalisation, validation, diffusion, réutilisation, valorisation… ».*

([Sveiby, 1996] dans [Duizabo, 1997]) oppose deux faces du management des connaissances :
- Management de l'information avec la connaissance vue comme « les objets identifiés et manipulés par les systèmes d'information ».
- Management des hommes avec la connaissance considérée comme « les processus, un ensemble complexe de compétences dynamiques, de savoir-faire, etc. en constant changement ».

Cette distinction est similaire à celle introduite par Lotus Consulting[21] entre capital structurel et capital humain dans le capital intellectuel de l'entreprise :
- « Le capital structurel comprend toute la connaissance codifiée (base de données, procédures et règles de gestion...) provenant de sources internes ou externes. »
- « Le capital humain comprend les connaissances, les compétences et expertises des membres de l'organisation qui sont difficilement formalisables. »

La distinction ainsi introduite possède avant tout un intérêt en terme de gestion des supports. Il est évident que l'on ne gère pas de la documentation comme l'on gère des hommes et que ces deux « supports » ressortent de modes de gestion différents.

Ainsi, le management de la connaissance suppose un processus sur lequel reposent trois actions : la création de connaissances, la capitalisation de connaissances et le transfert de connaissances que nous formalisons dans le tableau (2).

---

[21] Lotus Consulting, document commercial « Knowledge Management, de l'âge de l'information à l'ère du savoir », 1996

	Esprit humain	Support formel
Créer des connaissances	incitation cadre institutionnel organisation	outils d'appréhension, de représentation et d'analyse, Système d'information
Capitaliser des connaissances	gestion des compétences	formalisation et gestion documentaire (système qualité, système expert, groupware[13], CBR, etc.)
Transférer des connaissances	information formation apprentissage par l'action	retour d'expérience diffusion publication

Tableau 2. Croisement des trois axes de la gestion des connaissances [Duizabo, 1997]

La création de connaissances est destinée à améliorer le processus d'apprentissage. La capitalisation à en sauvegarder les acquis pour ne pas avoir à remettre en œuvre un processus d'apprentissage qui a déjà été effectué. Le transfert a lui pour ambition de faire l'économie des étapes initiales du processus d'apprentissage, c'est à dire de constituer celui-ci à partir de références, d'indicateurs, de méthodes et autres éléments présentant une proximité conceptuelle sur certains aspects avec l'objet du processus concerné.

Dans notre cas, nous nous préoccupons de la capitalisation, car elle s'attache à la gestion des compétences, une des actions essentielles de notre acteur coordinateur-animateur.

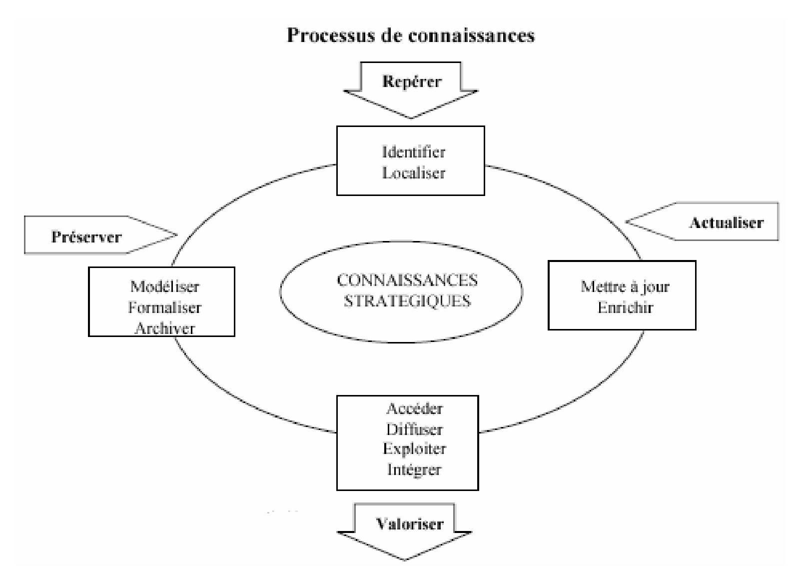


Figure 3. Le processus de connaissance [Barthes, 1996]

La capitalisation des connaissances consiste ainsi à identifier, documenter et conserver la mémoire des activités qui ont été menées, de telle manière à rendre accessibles, explicites et traçables les connaissances afférentes. En cela, cette démarche s'inscrit dans une problématique semblable à celle de la qualité. Cependant, elle s'en démarque par l'extension des éléments qu'elle prend en compte.
L'objectif poursuivi n'est pas un objectif d'amélioration, de mise à jour ou d'enrichissement. Il s'agit ici, au sens des catégories de processus identifiées par [Barthes, 1996], de repérer et préserver les connaissances (c'est à dire identifier, localiser, modéliser, formaliser et archiver).
Le constat de l'importance des connaissances en tant qu'éléments de la compétitivité de l'entreprise étant posé, il s'agit de maintenir la permanence de leur potentiel.

Toutes les connaissances ne peuvent être préservées du fait de contraintes techniques et de coût et toutes les connaissances ne présentent pas un intérêt à être préservées.
Typiquement ce sont des connaissances spécifiques à l'entreprise qui contribuent significativement à sa performance. ([Leonard-Barton, 1995] dans [Duizabo, 1997]) distingue ainsi :
- les connaissances publiques et scientifiques
- les connaissances spécifiques à l'industrie
- les connaissances spécifiques à la firme ou relatives à une activité ou à un objet dont l'utilité peut se manifester dans le futur (connaissances d'une personne qui part, connaissances du contexte et de la manière dont a été réglé un dossier, connaissances des erreurs faites dans des projets antérieurs, etc.).
Ce sont ces dernières connaissances qui vont pouvoir présenter un intérêt à être capitalisées. La plupart du temps, ces connaissances sont présentes dans l'esprit humain. Ce que l'on gère alors ce ne sont pas directement les connaissances mais le support de mobilisation de ces connaissances, à savoir les hommes. On se situe alors dans une problématique de *gestion des compétences*, à savoir une gestion de la capacité des hommes à mobiliser leurs connaissances dans des situations particulières. Un autre moyen de préserver les connaissances consiste à conduire leurs détenteurs à les formaliser. Cela peut prendre la forme d'une documentation papier et s'insérer dans le prolongement d'une démarche qualité ou reposer sur des supports plus sophistiqués, notamment informatiques.

➢ La gestion des compétences

L'objectif de la *gestion des compétences* est de détecter la personne la plus apte à réaliser une tâche spécifique dans une entreprise ou bien d'obtenir le renseignement adéquat vis à vis d'un problème donné. Elle permet de repérer, de construire, de faire évoluer et de valoriser au mieux les compétences des individus. Elle s'insère dans la gestion des ressources humaines et s'intègre progressivement à ses outils et méthodes (les logiciels de gestion des ressources humaines intègrent maintenant par exemple de tels modules de gestion des compétences). Stuart [Stuart, 1996] montre ainsi qu'en terme de gestion des connaissances, l'effort est avant tout porté sur la préservation, l'analyse et l'organisation de l'expertise détenue par les employés.

Aussi, nous verrons de quelle manière un acteur coordinateur-animateur est amené à gérer les compétences des acteurs intégrés au processus d'IE.

1.4.3 La protection du patrimoine informationnel

Le stockage, le flux exponentiel des données échangées et la pratique croissante de l'externalisation offrent aux agresseurs des possibilités d'actions en détournement, transformation ou destruction d'informations qui atteignent rapidement l'insupportable par l'effet dévastateur de leurs conséquences. Parallèlement au développement des moyens de recherche et d'analyse, la protection et la sécurisation des données technologiques et informationnelles deviennent essentielles et exigent un travail de contre-mesures permanent, ne serait-ce que pour répondre à la mise sur le marché de virus et logiciels espions en tout genre, chaque jour plus sophistiqués et moins détectables. « *Nous devons nous organiser pour mieux protéger notre patrimoine matériel et immatériel comme le font au demeurant tous les grands pays industrialisés. Face à l'ampleur d'une menace aux formes multiples, et de plus en plus complexes, chacun doit connaître les techniques qui évitent la perte de savoir-faire ou de données essentielles, et prendre conscience que les concurrents, ou les stagiaires, ne vous veulent pas toujours que du bien* » [Juillet, 2004].

A. Fonvielle constate que la notion de défense – protection du patrimoine immatériel nécessite une définition du patrimoine de l'entreprise et par conséquent : l'identification des métiers de l'entreprise, l'inventaire des compétences nécessaires à l'exercice de ces métiers, la classification des informations essentielles à la pérennité

de l'entreprise, la définition des conditions essentielles de sa capacité à innover [Fonvielle, 2005].
Ce patrimoine comporte les brevets, les licences, les logiciels lui appartenant au titre de la propriété industrielle, les procédés de fabrication et secrets de fabrique, les stocks de données constituant la mémoire et le fonctionnement de l'entreprise, les réseaux formels et informels constitués dans l'accomplissement de ces métiers.
Les moyens de gestion et de protection de ce patrimoine concernent la sécurité des biens et des personnes (responsable de la sécurité), la gestion des données et des moyens d'information (Direction des systèmes d'information, service juridique), le recrutement et la gestion des personnels (Direction générale, Direction des ressources humaines).
La protection du patrimoine immatériel implique par conséquent des actions de protection passive (contrôle d'accès, sécurité informatique, suivi des personnels, classification des données, dépôts de brevets, …), préventives (sensibilisation, formation, définition des données sensibles, …), proactives, visant à l'identification des menaces, en particulier concurrentielles, mais aussi juridiques, financières, humaines, relevant de l'IE, à l'exclusion de toute action d'enquête ou d'investigation sur les personnes, qui ne peuvent être motivées que par des circonstances exceptionnelles, et sont du domaine des APR, professions réglementées et encadrées.
Nous le rappelons, la protection de l'information qui concourt à la sauvegarde du patrimoine de l'entreprise est capitale. Elle est la garante du devenir de l'entreprise et de sa compétitivité sur le marché. Elle vise à se défendre contre les menaces de la concurrence et les risques d'instabilité du marché, à l'heure où celui-ci est mondialisé. Même si la plupart des sociétés aujourd'hui ont mis en place un système de veille au sein de leur organisation, beaucoup d'entre elles négligent trop souvent la sécurisation de leur activité. Pourtant, ces deux facettes (veille et sécurité) faisant partie intégrante d'une démarche l'IE sont complémentaires et l'une ne peut être menée sans l'autre, l'une ne peut se substituer à l'autre. En effet, quel serait l'intérêt pour une entreprise de consacrer du temps et de l'argent à la collecte, à l'exploitation de l'information sans prendre la peine de protéger ce capital informationnel. Parmi les risques encourus par une entreprise, de nouvelles vulnérabilités sont apparus, notamment les nouveaux modes de communication et d'information permettant l'échange des informations, sensibles aux intrusions provenant de l'extérieur. Ces systèmes de partage d'informations dont elles se sont dotées constituent le système nerveux de l'entreprise. Ils deviennent dès lors les cibles privilégiées des actions offensives de la

concurrence ou pire de l'espionnage industriel (voir la section SI en 2.1.3). Et ce sont ces 10% d'informations restantes et restreintes de l'entreprise (cf. tableau 5) qui sont les plus convoitées. Il faut donc garder à l'esprit que la protection de l'information est un impératif économique pour l'entreprise : décideurs et employés doivent donc prendre en compte cette dimension à chaque étape du processus d'IE (cf. figure 4, 5, 6).

La protection est donc indissociable de la mise en place préalable d'une « veille sécuritaire globale », imaginée, mise en œuvre par les différents acteurs du processus d'IE et, avant tout par le veilleur, et coordonné par un acteur que nous désignerons plus tard comme étant le coordinateur-animateur. Cette création débouche sur une véritable « intelligence des risques ». Celle-ci recense la totalité des menaces et des risques qui guettent l'organisation et ses partenaires. L'IE élargit les notions traditionnelles de sécurité et de sûreté : le risque, et par voie de conséquence la prévention et la protection qui en découlent, s'étendent à tout ce qui altère ou qui est susceptible d'altérer la performance de l'entreprise [Besson, 2006b]. Nous reprendrons plus en détails les aspects de sécurité des systèmes d'information dans la partie SI, au chapitre 2.

Ainsi, après avoir défini les concepts de veille, de gestion des connaissances, de protection, nous abordons maintenant celui de l'influence. Nous le formalisons selon différents angles d'approche : la guerre de l'information/ guerre économique, la manipulation de/par l'information (illustrée par la désinformation) et le lobbying.

1.4.4 Les actions d'influence : entre guerre économique, désinformation et lobbying

« *Le champ de l'intelligence économique qui demande à la France le plus d'effort d'adaptation est celui de l'influence. Jusqu'ici, la France défendait trop souvent des positions plutôt que des intérêts. Nous devons acquérir cette culture de la négociation, qui n'est pas naturelle dans notre pays et faire du lobbying*[22] ».

[22] Alain Juillet sur l'Usine Nouvelle, le 11 mai 2006 http://www.usinenouvelle.com/article/page_article.cfm?nrub=291&idoc=71456&navart (consultée le 28 février 2007).

L'influence et la contre- influence font partie des pôles de formation, préconisés par A. Juillet. Voici comment ce pôle est défini :
Savoir décrypter et gérer les manœuvres et procédés informationnels capables d'affecter ponctuellement ou durablement l'image, le comportement, la stratégie d'une organisation est devenu essentiel pour les entreprises. Elles sont en effet devenues particulièrement vulnérables aux attaques informationnelles et peuvent de ce fait faire l'objet de manœuvre de déstabilisation de la part de concurrents, d'Etats ou d'acteurs provenant de la société civile. Par ailleurs, il s'agit de développer la capacité des entreprises à mettre en œuvre des démarches de lobbying.

Aussi, nous avons souhaité regrouper dans cette partie tous les moyens qui permettent d'influer, tels que la guerre de l'information dont une des opérations peut être la manipulation de l'information (nous parlerons alors de désinformation), ainsi que le lobbying. Beaucoup d'auteurs se sont attelés à définir ce concept tels que [Bulinge, 2002], [Larivet, 2004], [Massé, 2006], [Revel, 2006], [Besson, 2006a]. Nous nous arrêterons sur certaines définitions qu'ils ont proposées et des points de vue mis en avant.

Influencer, ce n'est pas imposer mais persuader. La pratique d'influence est distinguée selon trois temps chronologiques : lucidité, volonté, opportunité. Ces points sont détaillés par [Massé, 2006]. C. Revel la définit comme une « *stratégie et tactique de conviction menées auprès de décideurs de manière déontologique et professionnelles, à partir d'un traitement approprié à l'information* » [Revel, 2006]. L'influence est multiforme, s'appuyant aussi bien sur du lobbying que sur des interventions coordonnées et suivies sur le long terme.
L'influence est caractérisée par son mode d'action indirect, c'est-à-dire par l'utilisation exclusive de l'information comme moyen de pousser un acteur à agir, que cet acteur soit conscient ou non du processus. Ainsi, pour P. Baumard ([Baumard, 2000] dans [Larivet, 2004]), les stratégies d'influence consistent à mettre en œuvre une série de pressions indirectes sur les acteurs influents du marché, la plupart du temps ses régulateurs, afin de forcer le maintien ou la prise d'une position concurrentielle.

Nous pouvons ainsi distinguer plusieurs sortes d'actions d'influence ([Francart, 2002], p.221) :

- les actions d'influence par *créance*[23] : ces actions cherchent à établir des relations de confiance afin de faire adhérer les autres au projet ou au but recherché. Elles n'utiliseront que de l'information véridique, vérifiable, crédible et sincère ;
- les actions d'influence par *collusion* : elles peuvent utiliser toute sorte d'information en respectant cependant les critères de sincérité et de crédibilité. Elles utilisent plus des procédés liés à des types de relations qu'aux informations diffusées. Ce mode de relations reste toujours plus ou moins ambigu et fragile ;
- Les actions d'influence par *incrimination* : elles visent la perte ou au moins l'affaiblissement d'un adversaire ou d'un concurrent et utilisent, pour atteindre ses fins, l'attaque par l'information et la déstabilisation par l'information ;
- Les actions d'influence par *apologie* : elles visent à défendre un projet ou un but attaqué ou déstabilisé par un tiers. Elles useront de la contre- information et de la stabilisation par l'information.

L'identification et la prise en compte de ces actions d'influence ont alors mené certains auteurs à parler de guerre de l'information.

La guerre économique, guerre de l'information

- Guerre de l'information ou « infoguerre »

La presse s'est émue en 2002 de la découverte d'un bureau « de désinformation » du Pentagone, l'O.S.I. (Office d'Influence Stratégique), vite supprimé[24]. D'où un grave débat moral : quand on lutte contre l'axe du mal, est-il licite de mentir à son opinion publique, sinon à l'opinion tout court ? Une brève recherche aurait pourtant suffi à rappeler qu'il existait depuis longtemps des brigades de « psyops » (opérations psychologiques de désinformation, intoxication ou «sidération »), des spin doctors (des professionnels de la communication qui, littéralement, donnent la « pichenette » pour manipuler l'opinion) très présents dans la guerre du Kosovo [Huygues, 2003].

---

[23] Créance : confiance qu'une personne inspire, le fait de croire en la vérité de quelques chose (Le Petit Robert électronique)

[24] Le Monde du 27 février 2002, p. 3 « Le bureau de désinformation du Pentagone est supprimé »

Ainsi, d'une période de l'Histoire à une autre, les modes de conquête ont été variables. Les conquêtes commerciales ont commencé à supplanter les conquêtes territoriales au cours du XIXè siècle. C. Harbulot [Harbulot, 1996] rappelle à cet effet, la façon dont Adolphe Hitler cherchait à conquérir les territoires et ce qu'il dénonçait dans *Mein Kampf*, à propos de la politique d'expansion économique adoptée par son pays avant 1914 : « Il ne restait plus que deux voies pour assurer le pain à la population toujours croisssante […] soit une politique territoriale, soit une politique coloniale et commerciale […] ». Les démarches concurrentielles classiques sont souvent supplantées par des démarches souterraines dans les affrontements commerciaux et technologiques qui impliquent des économies nationales. Ces démarches incluent à la fois les manoeuvres d'influence, les opérations illégales d'ingérence et d'espionnage industriel et les techniques modernes de guerre de l'information.

Le Docteur J. Alger, spécialiste américain de la guerre de l'information, définit ce concept comme l' « *ensemble des actions entreprises dans le but d'obtenir la supériorité de l'information, en affectant les informations, le traitement de l'information et les systèmes d'information de l'ennemi, tout en protégeant ses propres informations, traitements de l'information et systèmes d'informations* » [Ney, 2000].

F.B. Huygues émet comme hypothèse que les deux guerres de l'information, celle de l'opinion et celle des données, renvoient à une troisième : la guerre (ou du moins le conflit) pour la dominance informationnelle globale [Huygues, 2003].

W. Schwartau propose quant à lui une classification de cette nouvelle guerre [Ney, 2000] :

1) la guerre de l'information compte les personnes : elle comprend les atteintes à la sphère privée et inclut la divulgation d'informations stockées ;

2) la guerre de l'information contre les entreprises : cette classe est celle de la concurrence. L'espionnage industriel est une des activités possibles, mais la *désinformation*, la *rumeur* sont des moyens efficaces de se débarrasser d'un concurrent ;

3) la guerre globale de l'information : elle vise, outre les industries, l'ensemble des forces économiques d'un pays.

Selon C. Harbulot, les opérations de guerre de l'information se répartissent dans le domaine économique en 3 catégories[25] :

---

25 Définition de la guerre de l'information sur : http://www.infoguerre.com/article.php?sid=324 (consultée le 5 mars 2007).

- *la tromperie* : (désinformation, manipulation, discrédit)
- *la contre- information* : (identification des points faibles de l'adversaire, exploitation de ses contradictions, frapper ses talons d'Achille, utilisation de l'information vérifiable)
- *la résonance* : (faire de l'agit-prop, optimiser les caisses de résonances, créer des réseaux d'influence, animer des forums de discussion).

D'un point de vue militaire, la guerre de l'information recouvre l'ensemble des champs conflictuels où l'information est utilisée comme une arme offensive pour affaiblir, déstabiliser ou détruire un adversaire. Les techniques offensives de la guerre de l'information peuvent prendre la forme de la désinformation, de la manipulation, de la rumeur, de la propagande ; Il s'agit donc de méthodes subversives pouvant être efficacement déployées sur l'ensemble des canaux de communication à disposition (interne, externe, Internet, Intranet, prolifération orale).

Ses principes se traduisent de cette façon :

- La guerre *PAR* l'information : influencer le comportement de l'adversaire par les informations volontairement mises à sa disposition.
- La guerre *POUR* l'information : prendre possession des canaux d'informations de l'adversaire et véhiculer les informations choisies.
- La guerre *CONTRE* l'information : détecter les informations émises et qui peuvent porter préjudice au déroulement de l'action, afin d'en limiter la diffusion.

La guerre de l'information révèle deux phénomènes qui éclairent les nouveaux usages de la désinformation. C'est d'abord la fragilité et la désirabilité de l'information. Les conflits portent désormais sur son appropriation (intelligence, surveillance…), sur sa propagation (comme dans le cas de la diffusion de bruits et nouvelles) et enfin sur sa pénétration (au sens où il est possible de s'infiltrer dans des systèmes et bases de données pour y changer ou y détruire l'information) [Huyghe, 2001].

- Guerre économique

Le concept de guerre économique a été créé dès 1971 par B. Esambert, puis popularisé par C. Harbulot au début des années 1990 dans son ouvrage « *la machine de guerre économique* » [Harbulot, 1992], il fait partie intégrante de la guerre de l'information. Sa finalité est le recueil d'informations stratégiques, scientifiques ou

techniques permettant d'alimenter des actions offensives ou défensives et d'asseoir une puissance économique. La guerre économique implique une nécessaire maîtrise de la sphère informationnelle. Elle s'exerce selon trois fonctions, celle d'appropriation (renseignement : elle fait appel à la veille économique), celle d'interdiction (limitation de l'accès à l'information : cela concerne la sécurité de l'information économique et la lutte contre l'espionnage industriel) et celle de manipulation (intoxication) ([Francart, 2002], p. 39). De son coté, R. Meyer observe que « la guerre économique est faite de conflits, de négociations, de décisions, d'alliances, de concurrences, de confiance, de manipulation, d'influence, etc. c'est-à-dire de toutes actions qui se réclament de la volonté plurielle plus que de la raison nourrie de certitudes universelles » [Lucas, 2006].

C. Harbulot nous rappelle que les collectivités territoriales n'échappent pas à la problématique de guerre économique. Un conseil général peut en effet financer une politique d'intelligence économique pour redynamiser un tissu économique local en favorisant l'accès à l'information mais il peut aussi bâtir un système de veille pour anticiper voire réagir contre des faillites ou des délocalisations qui déstabiliseraient gravement l'emploi dans sa zone géographique. L'intelligence territoriale met en exergue la dualité de l'intelligence économique : partager l'information pour innover et utiliser l'information pour combattre. La Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale (DATAR) peut faire de l'intelligence économique pour attirer davantage d'investissements étrangers en France afin de relancer l'emploi dans les régions en crise. Mais on lui reprochera à terme de ne pas faire d'intelligence économique pour vérifier que ces investissements étrangers ne fragilisent pas des entreprises françaises qui sont dynamiques et créatrices d'emploi [Harbulot, 1999].
Nous comprendrons cette dimension dans le chapitre 2, sur les dispositifs d'IE.

La désinformation

La désinformation fait partie des actions d'influence par incrimination.

Nous souhaitons l'aborder dans la mesure où chacun de nous est victime au quotidien de la désinformation. De plus, cela se trouve être plus grave quand elle touche une entreprise et son réseau, ou encore une collectivité jusqu'à l'Etat. Nos travaux intéressant à la fois les pouvoirs publics et le secteur privé, il nous a semblé nécessaire

de retracer l'évolution du concept de désinformation et d'en comprendre ses impacts. Nos propos seront en partie illustrés par des faits extraits de la presse française.

Un certain nombre des développements de cette partie sont extraits du troisième chapitre « information- désinformation : une remise en cause du système médiatique en tant de crise » de la thèse d'A. Lamy ([Lamy, 2005], p. 480-553) ainsi que de l'ouvrage collectif de M. Bénichou, intitulé : *la désinformation, pour une approche historique* [Bénichou, 2001] qui réunit de nombreux auteurs s'étant penchés sur les différentes facettes de la désinformation, entre autres : L.P. Laprévote (p. 13-41) qui retrace l'apparition, l'émergence et le développement significatif de ce terme à travers les médias. On pourra lire des extraits tirés de différentes presses telles que Marianne, le Figaro, Libération, le Monde,… ou des citations d'auteurs, tels que Volkoff (1999), Kauffer (1999), Charaudeau (1997) ou encore Durandin, parmi les plus reconnus dans la communauté scientifique. Tous ces auteurs se sont attelés à étudier ce que l'on a pu désigner comme un nouvel objet de sciences, suite aux opérations menées au Koweït et en Irak au nom des Nations unies [Laprevote, 1992] et repris lors des premières Assises de la désinformation organisées à Nice en novembre 1989.

Légende, rumeur, fausses nouvelles, manipulation, propagande, trop/peu d'information, information dénaturée, censurée, contre-vérité….sont autant d'équivalents pour désigner la désinformation et l'imprudence, l'inconscience, l'incompétence ou encore la malveillance, les causes de cette diffusion d'informations erronées.

Une information possède 2 éléments : son <u>contenu</u> et sa <u>source</u>. Il y a mensonge, et donc désinformation, quand un de ces deux éléments manque d'intégrité. Plusieurs exemples nous amènent à considérer la désinformation comme une arme, qu'elle soit *politique* (image d'un élu, mesures gouvernementales), *économique* (stratégie d'entreprise), de *guerre* (conflit) ou encore *médiatique.*

En matière d'information, la quantité a tendance à l'emporter sur la qualité. Si le pluralisme des sources d'information apparaît aujourd'hui comme un gage de démocratisation de l'information, celle-ci doit se faire avec un esprit critique de plus en plus développé. Même si la France garantit « la libre expression de la pensée et des opinions » (*Déclaration des Droits de l'Homme*, 1789), le « quatrième pouvoir » voit peu à

peu s'étioler son rôle dans le débat démocratique. L'information n'a pas de libre mouvement, elle n'a donc pas sa potentialité de transparence, elle n'est souvent pas neutre puisqu'elle est aujourd'hui considérée comme une marchandise et donc soumise aux lois du marché. Elle peut donc être manipulée ou destinée à manipuler les consciences. Elle oblige le lecteur- spectateur à mettre en œuvre son interprétation et à regarder entre les images, entre les mots. Déterminisme économique, effets pervers de la logique du scoop, triomphe de la vitesse et de l'instantané, compétition exacerbée, sont souvent utilisés comme paravents aux manipulations médiatiques [Lamy, 2005].

- Evolution du concept à travers le temps

Le terme trouve son origine dans la dénonciation des pratiques du bloc soviétique. Sous sa forme russe, il existe dans l'encyclopédie soviétique dès 1952. L'institut national de langue française donne une première acception du terme en 1954 : désinformer signifie alors retirer une information. Le magazine « Vie et Langage » interroge la validité du terme dans ses numéros d'avril et décembre 1959. Il apparaît dans une revue hebdomadaire de langue française parue en URSS en 1977, un article est alors surtitré « Contre la désinformation ». Dans les années 70, on le retrouve surtout dans des dictionnaires de néologismes. L'époque est alors propice à la manipulation, notamment psychologique. Des transfuges expliquent l'organisation des services de désinformation soviétiques et leurs modes de fonctionnement. Une des spécialités soviétiques est alors l'utilisation de la presse et des médias pour tromper l'adversaire. La définition encyclopédique est éloquente : « *Diffusion par la presse de renseignements mensongers dans le but d'égarer l'opinion publique* » L'Académie française définit quant à elle la désinformation comme une « *action particulière et continue qui consiste, en usant de tout moyen, à induire un adversaire en erreur ou à favoriser chez lui la subversion dans le dessein de l'affaiblir* ».
Jusque dans les années 90, les définitions de la désinformation envisagent soit un produit, soit un processus, soit un récepteur. Or, depuis 1990, nous sommes entrés dans l'ère de la banalisation. En 1992-93, avec la guerre du Golfe, le terme entre dans le discours politique. Depuis, les magazines contribuent à l'acceptation du terme par l'opinion publique [Lamy, 2005].
En 1993, Durandin définit la désinformation comme un « *mensonge organisé à une époque où les moyens d'information sont fort développés* ». L'organisation de l'information se fait

désormais par le biais des réseaux médiatiques, c'est en cela qu'elle touche davantage l'opinion publique et reste sous-jacente [Durandin, 1993].

En 1999, dans « *Petite histoire de la désinformation* », Volkoff écrit : « *La désinformation est une manipulation de l'opinion publique à des fins politiques avec une information traitée par des moyens détournés* » [Volkoff, 1999]. Hygues, quant à lui, insiste sur le fait que « *la désinformation consiste à propager délibérément des informations fausses en les faisant apparaître comme venant de source neutre ou amie pour influencer une opinion et affaiblir un adversaire* » [Huygues, 2001].

On ne trouve la vérité sur l'événement qu'en le replaçant dans son contexte, en en expliquant les tenants et les aboutissants, en en peignant les acteurs, en analysant ses conséquences, en se référant constamment au deuxième des principes internationaux de l'éthique professionnelle des journalistes : « L'attachement des journalistes à la réalité objective » : « La tâche primordiale du journaliste est de servir le droit du peuple à une information véridique et authentique par un attachement honnête à la réalité objective, en plaçant consciemment les faits dans leur contexte adéquat, en relevant leurs liens essentiels, sans entraîner de distorsions, en déployant toute la capacité créatrice du journaliste, afin que le public reçoive un matériel approprié lui permettant de se former une image précise et cohérente du monde, où la nature et l'essence des événements, processus et situations, seraient comprises d'une façon aussi objective que possible » ([Vantroyen, 1999] dans [Lamy, 2005]).

Le lobbying

« Lobby » : c'est d'abord un mot emprunté à l'anglo-américain. A l'origine, le mot a désigné dans cette langue « une allée couverte dans un monastère », puis tout simplement un « couloir », et enfin « le hall ouvert au public dans le lieu d'une assemblée législative ». Le mot anglais est sans doute issu du même étymon (lobium) que celui du mot « loge » (qui lui aussi a quelque chose à voir avec l'idée d'influence et de pression sur le pouvoir).

Le mot a connu une sorte de glissement de sens métonymique et a fini par désigner non pas ce fameux couloir de l'Assemblée mais les personnes qui s'y trouvent. Dans son acception moderne, lobby renvoie aux personnes qui fréquentent assidûment les

couloirs d'une assemblée législative pour essayer d'influencer les membres de cette assemblée dans leurs fonctions officielles.

Ce n'est qu'au XIXème siècle qu'on commence à parler de « lobby » en ce sens précis. Le mot a d'abord été affecté d'un coefficient assez négatif. Le lobby désignant alors toute une compagnie un peu interlope constituée de spéculateurs qui gravitent dans les sphères parlementaires et s'efforcent de spéculer sur les lois à leur avantage ou au bénéfice de leurs clients.

Le lobby dans un sens plus courant, c'est aussi ce qu'on peut appeler un « groupe de pression » qui exerce une véritable influence sur la politique suivie. Attention, ce n'est pas de la corruption mais de la « pression », c'est-à-dire qu'on reste dans les limites de la légalité. Le mot suppose donc une sorte de collectivité professionnelle (plus rarement ethnique) rassemblée pour défendre un intérêt commun et jouissant d'un certain pouvoir économique et donc d'une force de pression sur le gouvernement.

Actuellement le mot est en pleine vitalité dans notre langue. Toujours sur le modèle américain, on utilise en français le mot « lobbying » (forme verbale qui indique une action en train de se faire)[26].

Le lobbying est un cas particulier de l'influence : c'est une activité consistant à procéder à des interventions destinées à influencer le processus d'élaboration, d'application, ou d'interprétation des mesures législatives, des normes, des règlements et plus généralement de toute intervention ou décision des pouvoirs publics [Farnel, 1994] dans [Larivet, 2004].

Toute action de lobbying repose sur la concordance de trois éléments : une revendication ou une requête, la compétence d'une autorité publique politique ou administrative en mesure de la satisfaire et son imputabilité à un mouvement collectif, le lobby [Lamarque, 1994]. Le lobbying s'écarte de la recherche de la notoriété : le lobby n'agit pas pour se faire connaître mais pour défendre une cause. Ses motifs ne relèvent pas non plus de considérations commerciales, il ne vend rien.

[26] Définition et historique repris sur http://www.lobbying-europe.com (consultée le 28 février 2007).

Un lobby doit œuvrer pour la défense d'un secteur, la plupart du temps économique, non pour obtenir une mesure individuelle

M. Gosselin, directeur de Lobbying Europe, définit le lobbying comme étant « une pratique d'influence qui englobe le cycle du Renseignement et le 'bien communiquer' aux cibles » et qui peut se décliner en :
- un *lobbying classique* : médiatique (agences de communication) ; économique (identification des acteurs économiques & décideurs) ; relationnel (connaissance, développement et animation des réseaux) ;
-un *lobbying institutionnel* : commercial (appels d'offre) ; financier (recherche des subventions) ; normatif (imposer & faire imposer sa/une norme : aujourd'hui, 80% des normes sont communautaires, le centre de pouvoir est à Bruxelles) ; décisionnel ; structurel (politique d'influence des grandes structures économiques).

En termes de lobbying, les unions patronales sont les interlocuteurs des pouvoirs publics locaux (services préfectoraux, communes, départements et régions). Leur rapport à l'information est omniprésent. Ils doivent chercher à s'informer de façon permanente. Ils ne peuvent négliger aucun canal d'information.

1.4.5 L'intelligence économique en tant que processus

Nous avons fait état dans le paragraphe précédent des dimensions que revêt l'intelligence économique. Cette partie propose de les représenter sous forme de processus. Nous avons sélectionné les processus qui nous semblent illustrer le plus fidèlement possible (c'est-à-dire, en conformité avec nos travaux de recherche) le cheminement de tout ou partie de la démarche d'IE.

Mais avant tout, commençons par définir ce qu'est un processus à partir de son étymologie. Le mot processus vient du latin *pro* (qui signifie « pour », « dans le sens de ») et de *cessus*, *cedere* (aller, marcher) ce qui signifie donc aller vers l'avant, avancer. Ce mot est également à l'origine du mot procédure qui désigne plutôt la méthode d'organisation, la stratégie du changement. De façon générique, le mot processus désigne une suite d'états ou de phases de l'organisation d'une opération ou d'une transformation. En médiation, un processus est l'ensemble des étapes qui permettent de conduire des parties à une prise de décision commune et la plus satisfaisante

possible compte tenu de leur situation. De la sorte, un processus d'IE peut être considéré comme une forme de processus de médiation entre un problème informationnel et une prise décision.

Intéressons-nous désormais à la partie fondamentale du processus d'IE :
Une partie indispensable au processus d'IE est le cycle du renseignement (que nous assimilons à cycle de veille ou cycle de l'information). Il se déroule en quatre phases : l'orientation générale, la recherche, l'exploitation et la diffusion. A travers ce cycle, il est question de dresser différentes cartes de l'environnement, des relations concurrentielles, des réseaux informationnels (institutionnels ou non, formels ou informels), des réseaux d'influence, des principaux acteurs (favorables ou défavorables). L'intérêt de ces cartographies stratégiques est de décrypter pour agir.

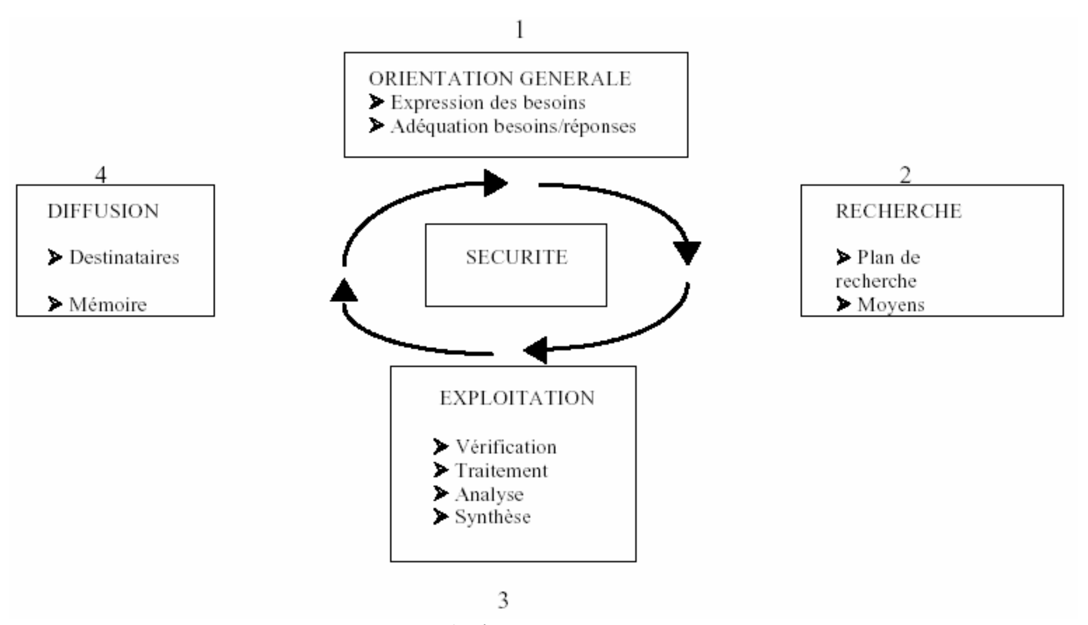


Figure 4. Le cycle du renseignement [Levet, 1996]

1. *L'orientation générale*
Cette première phase est l'opération qui vise à délimiter la partie de l'environnement que le décideur veut mettre sous surveillance.
2. *La recherche de l'information pertinente (ou sourcing)*
Cette étape vise à identifier et à hiérarchiser les sources définies pour les exploiter en les traduisant sous formes d'objectifs de traque ou de recherche.

3. *L'exploitation*
Les renseignements obtenus permettent de faire des hypothèses et guident l'action du décideur.
4. *La diffusion*
C'est l'opération par laquelle l'information valorisée et mise en forme est adressée à son utilisateur potentiel.
La sécurité
Cette opération omniprésente vise à se protéger des intrusions extérieures ou de la perte de données, par notamment la sécurisation du système d'information.

A ce cycle nous pourrions rajouter une phase de capitalisation qui au même titre que la sécurité, s'exécute à tous les niveaux du cycle. Une fois les informations exploitées, il faut savoir les stocker et les catégoriser en vue d'une utilisation ultérieure et dont l'objectif est de préserver la mémoire de l'entreprise. Nous formalisons cette tache dans la figure 6.

L'enjeu de l'IE est d'organiser et de structurer les flux d'informations et de connaissances à partir de leurs contextes structurels en utilisant des outils, une philosophie du partage, des procédures et des routines. Dans cette vision « comportementale et organisationnelle » (Earl 2001), le rôle des réseaux et des communautés de pratiques constitue le cœur du processus d'IE. Le processus d'IE existe parce que des individus compétents ou des compétences collectives interagissent pour identifier, traiter, diffuser et pour transformer l'information en connaissances et en innovations [Guilhon, 2004].

A titre d'illustration de l'importance du cycle du renseignement dans le processus d'IE, nous présentons les deux schémas suivants symbolisant le processus d'IE et incluant le cycle du renseignement :

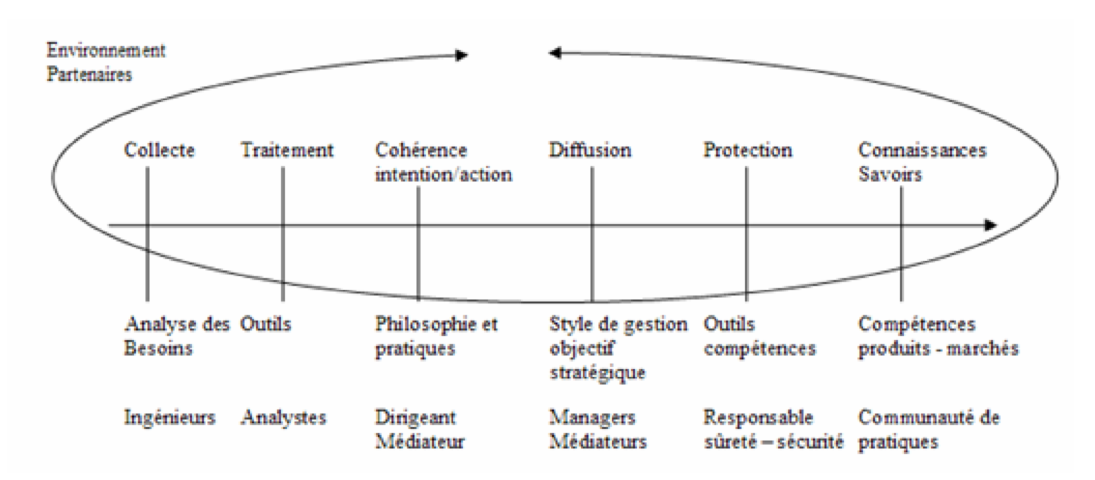


Figure 5. Le processus d'intelligence économique,
activités et compétences clés [Guilhon, 2006]

Le processus d'IE mobilise des ressources à deux niveaux ([Guilhon, 2006], p. 212):

- le premier, la création d'un contexte favorable à la circulation et au partage de l'information ;
- le second, l'accroissement des compétences individuelles et collectives pour rendre les acteurs « intelligents », c'est-à-dire ayant la capacité de développer des réseaux personnels, de se former, de pratiquer, de partager, de médiatiser l'information.

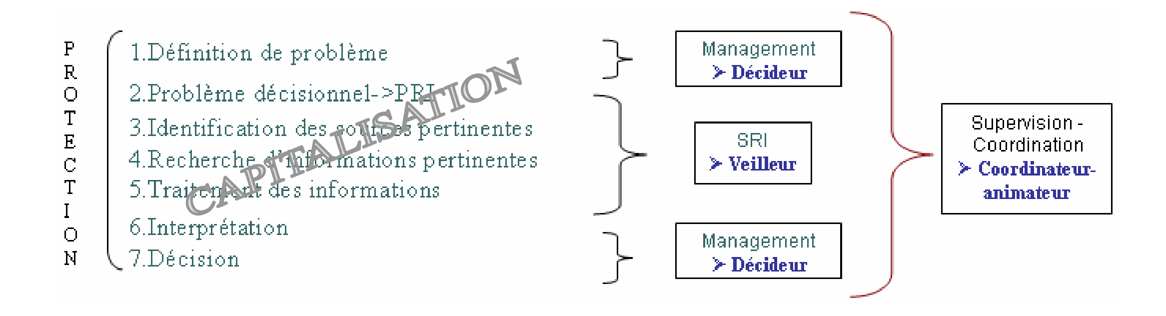


Figure 6. Le processus d'intelligence économique et
ses acteurs [Knauf, 2005]

Nous nous sommes fondée sur le processus initial proposé par A. David [David, 2001] et avons rajouté deux phases nous semblant indispensables dans le processus et intervenant à toutes les étapes, ce sont la protection et la capitalisation.

Nous retrouvons donc dans ce schéma les phases du cycle du renseignement, la protection et la capitalisation. Nous caractériserons par la suite les acteurs et étapes présentés sur cette figure et validerons ce choix dans notre chapitre sur la contribution.
Concernant, l'application, notamment du processus d'IE, nous pouvons signaler que pour l'instant, peu d'entreprises ont adopté délibérément l'IE comme facteur de structuration organisationnelle. En France, seules 20 % d'entre elles (enquêtes IHEDN, 2000) et 15% des PME (Larivet, 2003) pratiquent la veille comme une action d'IE. Curieusement, celles qui assurent les différentes étapes du processus d'IE le font plutôt implicitement, presque par bon sens (ex. de Mécaplast Guilhon et Manni, 2003) [Guilhon, 2006].

De plus, nous noterons que ce processus peut être tout aussi bien considéré dans le cadre d'une seule entreprise que dans un contexte de regroupement d'entreprises. Nous choisissons de reprendre dans la partie 2 de notre travail, les étapes illustrées plus haut, dont le but sera de les rapprocher les métiers de l'IE.

Nous avons souhaité aborder l'IE sous forme de processus et par les dimensions et qui la composent. Nous proposerons de les approfondir en deuxième et troisième partie à travers les enjeux de l'information et des métiers de l'IE, en les illustrant dans un contexte territorial.

1.5 L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE AU SERVICE DES REGIONS

L'intelligence économique est une fonction stratégique, dont l'objet est la maîtrise de l'information et qui a pour finalité, la compétitivité et la sécurité de l'économie et des entreprises, dans le cadre ***d'une politique publique*** *de compétitivité internationale assurant le développement industriel et la préservation des intérêts stratégiques nationaux* [Beau, 2006]

Pour empêcher qu'un territoire ne régresse (baisse d'attractivité et de compétitivité, fermeture de TPE /PME jusqu'à la disparition d'un secteur industriel entier ; comme c'est le cas, par exemple du secteur minier en Lorraine), une entreprise doit sans cesse améliorer ses performances en innovant, en améliorant la qualité de ses produits et en accroissant sa réactivité.

L'attractivité du territoire est devenue une préoccupation nationale de plus en plus évidente. L'expression « patriotisme économique[27] » est apparue dernièrement dans la vie politique et économique française, des pôles de compétitivité[28] ont été créés, ainsi que des dispositifs chargés de développer une démarche d'intelligence économique en région [Knauf, 2006].

Les acteurs territoriaux et les acteurs publics en général ont des rôles essentiels à jouer pour permettre aux individus et aux entreprises de tirer le meilleur parti des évolutions à venir. L'accompagnement des entreprises pour une meilleure anticipation des difficultés qu'elles pourraient rencontrer doit faire partie des actions coordonnées entre les acteurs socio-économiques (du privé et du public).
Ces actions peuvent viser une amélioration globale de l'attractivité du territoire et du développement économique. Elles ne sont efficaces que si elles sont fondées sur l'anticipation des enjeux et un diagnostic partagé [Chardon, 2007].

La proximité des acteurs sur le terrain facilite les échanges entre eux. Une sorte d'intelligence collective se met alors en place, reliant des préfectures, des administrations, des chambres de commerce et d'industrie, des agences publiques et consulaires, des consultants et des cabinets, des universités parfois, afin d'accompagner des entreprises dans des configurations très variées.

Ce travail vise à montrer en quoi l'intelligence économique peut être à la fois moteur du développement local et de la protection du patrimoine technologique national, c'est-à-dire, de la défense de l'emploi et celle de notre périmètre économique stratégique.

Les sections à venir proposent de traiter l'IE d'un point de vue territorial et de l'appliquer au contexte régional, en relatant les actions engagées en faveur du développement local, au profit du secteur public (attractivité du territoire) et du secteur privé (maintien et compétitivité des entreprises).

---

[27] Application de mesures de protection, en utilisant la force de l'Etat, pour empêcher la fusion et l'acquisition de grandes entreprises françaises par des entreprises étrangères.

[28] Un pôle de compétitivité se définit, selon la DATAR, comme la combinaison sur un territoire donné, d'entreprises, de centres de formation et d'unités de recherche engagés dans une démarche partenariale destinée à dégager des synergies autour de projets communs à caractère innovant et disposant d'une masse critique nécessaire à une visibilité internationale.

1.5.1 L'Etat pilote de l'intelligence territoriale : l'intégration de l'intelligence économique au niveau du territoire

L'intelligence économique implique la mise en place de structures souples, adaptées aux besoins, évolutives en fonction de la conjoncture. Elle met en œuvre des réseaux transverses d'informations, de connaissances et de responsabilités ; elle atténue les effets des cloisonnements administratifs en facilitant les échanges ; elle fait sauter les verrous superflus en simplifiant et en accélérant les procédures. Et surtout, elle est systématiquement orientée, après décision stratégique, par des objectifs clairement définis, quantifiés et mesurables, qui servent de référence aux contrôles d'efficacité et à l'analyse des retours d'expérience. L'IE est fondée sur les réalités de l'environnement socio-économique et culturel, dont notamment, la compétition, la concurrence et les lois du marché qui imposent de mettre en cause les rentes de situation et de faire évoluer les mentalités pour passer d'une culture de moyens à une culture de résultats.

À l'opposé, l'architecture de nos institutions gouvernementales et de nos administrations résulte d'une longue tradition centralisatrice.
Les monopoles des administrations parisiennes[29] sont un héritage de l'histoire. Ils s'exercent au détriment des pouvoirs régionaux et locaux […]. Le fonctionnement de l'Etat est entravé par les multiples cloisonnements qui séparent les ministères, les administrations et les services, provoquant la duplication des attributions, entraînant d'innombrables conflits de compétence qui ont dégénéré au fil du temps en incompréhensions durables, en blocages persistants et en antagonismes [Lacoste, 2006].

Aussi, nous allons voir dans quelle mesure l'IE peut permettre de mailler l'ensemble des structures étatiques, faciliter les échanges et le partage des connaissances entre les services, au profit d'une meilleure stratégie de conduite de projets en région. Le terme d'IE glisse alors vers ceux d'intelligence territoriale et d'intelligence économique en région, que nous allons définir.

[29] L'auteur a souhaité ici faire référence au fonctionnement de l'Etat stratège et hypercentralisé.

↳ *La naissance d'une démarche dérivée de l'IE : l'intelligence territoriale*

Dès les débuts de l'IE en France, nous pouvons dire que l'IT était déjà annoncée ; le rapport Martre en faisait déjà état :
« Les régions constituent aujourd'hui l'un des champs d'action essentiels de la concurrence liée à la globalisation des échanges. L'anticipation des menaces et des opportunités qui y sont liées poussent les acteurs locaux (collectivités, réseaux consulaires, associations de développement...) à la mise en place de dispositif collectif de gestion de l'information utile. Dès lors, l'intelligence économique devient un outil essentiel destiné à définir les priorités stratégiques adaptées aux nouveaux enjeux des régions et des entreprises, selon trois priorités constitutives de toute stratégie régionale efficace : l'intensification des actions de développement local, notamment en coordination avec d'autres régions, l'intensification de stratégies d'alliances inter- régionales à l'échelle européenne et la mise en place de réseau d'appui à l'export basé sur la coopération entre les entreprises, les régions et les administrations nationales compétentes » « Les collectivités territoriales et les administrations jouent un rôle essentiel dans l'optimisation des flux d'informations […] la circulation opérationnelle de l'information entre les entreprises et les collectivités territoriales et les administrations représente sur le plan offensif comme sur le plan défensif, un facteur clé de compétitivité vis-à-vis de la concurrence étrangère. [Martre, 1994], p. 41)

La création en 1982 du contrat plan Etat- Région, suivie par la loi Montagne en 1985, la loi du littoral en 1986, organise de nouvelles relations entre l'Etat et les collectivités locales, qui tiennent compte des disparités territoriales. Pendant la décennie 1990-2000, le territoire devient progressivement une structure active, créatrice d'organisations, apte à accueillir des investissements ou à réaliser des projets [Prax, 2002], p. 11).

En 1997, le Comité interministériel de l'aménagement et du développement du territoire (CIADT) relance la politique des pays[30] et décide de lui affecter des moyens importants, moyens financiers mais également des appuis politiques en créant, dans les contrats de plan Etat- Régions dont la discussion va alors débuter, un volet territorial qui officialisera le principe d'une aide d'ingénierie de l'Etat à la constitution

[30] Un pays est un territoire caractérisé par une cohésion géographique, économique, culturelle ou sociale ; c'est un lieu d'action collective qui fédère des communes, des groupements de communes, des organismes socioprofessionnels, des entreprises, des associations…autour d'un projet commun de développement. ([Prax, 2002], p.22). L'ATILF le définit comme « la division territoriale habitée par une collectivité, et constituant une entité géographique et humaine ».

de ces pays intégrant la nécessité d'une reconstruction des rapports entre acteurs des territoires, ce que la DATAR[31] appellera la « recomposition territoriale ».

En 2003, Bernard Carayon, dans son rapport consacré à l'IE et à la cohésion sociale, soulève cette question « La France peut-elle se dispenser d'une application territoriale de l'intelligence économique ? » Dans le même temps, premières assises de l'IT, organisées en novembre 2003, en Normandie sur le thème « Construire ensemble le futur de nos territoires »[32] établissent un premier constat des actions d'IT engagées en France. Elles seront illustrées dans le deuxième chapitre.

Cette même année, le ministère de l'Intérieur engage un programme expérimental d'intelligence économique appliquée aux territoires, qui concerne cinq, puis neuf préfectures de région (Alsace, Aquitaine, Ile-de-France, Midi-Pyrénées, Provence-Alpes-Côte d'Azur puis Centre, Franche-Comté, Basse-Normandie et Poitou-Charentes). Le pilotage de cette démarche territoriale d'intelligence économique est confié au secrétaire général de ce ministère.

En 2005, sur la base du bilan des neuf expérimentations menées en région, le ministère décide de généraliser la démarche d'intelligence territoriale à l'ensemble des régions métropolitaines. C'est l'objet de la circulaire signée par le ministre d'État le 13 septembre 2005.

Aujourd'hui, plusieurs régions prouvent leur réactivité vis-à-vis de ce programme en ayant des dispositifs d'IE complets (intégrant les méthodes, outils et compétences nécessaires à la bonne marche du processus d'IE) et aboutis. Nous les détaillerons dans le deuxième chapitre.

Des définitions controversées de l'intelligence territoriale

L'ADIT [ADIT, 2004b] a proposé en 2004 un guide pratique de l'IT dans lequel faisait apparaître les vingt actions à entreprendre et quatorze façons de définir l'IT. Nous citons une partie des quatorze définitions, telles qu'elles apparaissent sur le guide et qui nous serviront de fil conducteur pour les sections à venir :

---

31 Direction de l'aménagement du territoire et à l'action régionale.

32 http://www.basse-normandie.net/it/frameit.html?naviit.html&editoit.html (consultée régulièrement).

- cinq composantes essentielles : *diagnostic*, *expertise du territoire*, *partenariat public- privé, anticipation et valorisation* ;
- la *mutualisation* de l'information, publique et privée ;
- du *patriotisme économique* ;
- bâtir des *réseaux* ;
- l'échange de la *connaissance* ;
- le facteur de cohésion et de développement des *pôles de compétitivité* ;
- le système qui permet une imbrication réussie du secteur public et du secteur privé dont la finalité est de faire émerger des potentiels d'*innovation* qui sont souvent cachés ou inexploités ;
- une *politique publique* destinée aux acteurs économiques et à l'amélioration des capacités d'*influence.*

Nous avons mis en italique les mots-clés que nous avons déjà abordés, ou qui nous serviront par la suite de points d'appui pour argumenter notre démarche.

Ensuite, il semblerait qu'il y ait trois visions différentes pour définir l'IT[33] :

1 - l'IT en tant qu'intelligence économique pilotée au niveau d'un territoire, qui consiste à sensibiliser des entreprises aux méthodes et outils de l'IE (opération collective, clusters, pôles, etc.) et à leur fournir tous les moyens pour qu'elles mettent en place une démarche d'IE en leur sein.

2 - l'IT comme utilisation par un territoire (une collectivité ou un groupe de collectivités) des techniques utilisées par l'intelligence économique comme pourrait le faire une entreprise (stratégie, veille, influence,..) qui se traduit par une veille exogène et endogène, des opérations de marketing territorial, en quelque sorte une vision moderne du développement économique ;

3 – l'IT pour la conduite « intelligente d'un territoire » dans son développement par rapport à son contexte social, géographique, ses ressources et son organisation spatiale qui vient plutôt des experts en matière de gestion géographique des ressources (géographes, urbanistes,..) une vision qui se rapproche plutôt du développement économique durable.

Une autre approche est celle proposée par C. Demazière et P. Faugouin qui ont identifié : « *deux versants de l'intelligence territoriale : celui issu de l'intelligence économique comprise comme une démarche, des méthodes et des outils propres au monde des entreprises, que l'on*

[33] http://intellitoria.viabloga.com/news/presentation-intelligence-territoriale (consultée le 8 février 2007).

« adapterait » au besoin du développement économique d'un territoire. Il serait plus précis de parler « d'intelligence économique territoriale ». Celui plus large, qui comprendrait le contenu des savoirs et des compétences constitutifs d'un territoire, notion même d'intelligence collective[34]*, qui porterait l'avenir du territoire selon la démarche plus classique de développement local mais en lui apportant une culture de veille et de stratégie qui lui ont trop souvent fait défaut. »* [Demazière, 2005]

Aussi, nos travaux tendent vers la première vision, ce qui expliquera par la suite, pourquoi nous préférons l'expression : « intelligence économique en région », soit IER.

S. Goria [Goria, 2006] distingue deux tendances de l'IT au sens où nous l'entendons[35]. La première concerne des dispositifs qui ont en commun l'objectif d'améliorer les capacités des entreprises du territoire à travers la sensibilisation, la formation et l'utilisation des pratiques d'IE. Un des exemples est le programme DIEL (Dispositif d'Intelligence Economique en Lorraine) réalisé entre 1998 et 2001 par la Chambre régionale de Commerce et d'Industrie de Lorraine, qui a orienté son action vers la formation et la sensibilisation des professionnels lorrains à l'IE. Les actions les plus ambitieuses de cet ordre visent la création et/ou le soutien de clusters d'entreprises (citons le pôle aérospatial lorrain Aériades[36]), de pôles de compétitivité, de districts industriels (par exemple, certains districts italiens comme le projet CITER) ou de systèmes productifs locaux. Nous les détaillerons dans la section 1.5.2.
La seconde approche relève de l'objectif habituellement ciblé par les projets d'IE en entreprise orientés cellule de décision : où l'information importante doit avant tout être fournie dans les meilleures conditions au(x) décideur(s) stratégique(s) de l'entreprise. Dans le cas d'une transposition au cadre territorial, ce sont les décideurs stratégiques territoriaux qui sont visés, c'est-à-dire que de ce point de vue, le territoire est considéré à travers un découpage administratif et, non à travers un contour plus flou de proximités comme c'est le cas pour les approches dédiées à des clusters.

Cette dimension nouvelle de l'accompagnement public en direction d'une meilleure maîtrise des circuits informationnels doit faire l'objet d'une attention particulière : on

---

34 http://barthes.ens.fr/scpo/Presentations00-01/Caillard_IntelligenceCollective/intcol.htm

35 Il nous faut signaler que cet auteur emploie le terme d'IT pour qualifier des initiatives conjuguant des actions et fonctions d'IE et de Knowledge Management. Il emploie le terme d'IET (*intelligence économique territorial*) sinon. Pour notre part, nous ne différencions pas les deux appellations, et choisissons la dénomination IT à celle d'IET.

36 http://www.aeriades.org (consultée le 4 mai 2007)

pressent qu'elle deviendra rapidement un facteur différenciant dans l'attractivité des territoires.
La région s'inscrit donc dans un rôle fédérateur de l'échelon régional tout en se coordonnant avec l'action de l'Etat pour favoriser le développement des échanges entre collectivités et territoires.

Définir le territoire

Nous venons de voir que l'IE peut être pensée pour une application au territoire, ce qui soulève cette question : le territoire est il devenu un nouvel acteur de la veille économique locale ?
L'une des questions que nous nous posons aujourd'hui est comment un territoire peut-il anticiper et se préparer aux évolutions auxquelles il aura à faire face en fonction de l'observation de son tissu économique ?
Avant toute chose, il est important de rappeler de quelle manière nous définissons la notion de territoire dans nos travaux. Nous choisissons tout d'abord de clarifier le sens premier de ce terme. Le Dictionnaire de L'Académie française le définit comme une « étendue de terre qu'offre un État, une province, une ville, une juridiction. »[37] Il a pour synonyme la contrée ou la *région.*[38]. La notion de territoire est alors associée à celle de frontière.

Ce terme polysémique peut être considéré sous plusieurs angles : le territoire borné par des frontières ; le territoire organisé par les réseaux ou encore le territoire comme espace aménagé et productif. En cohérence avec notre expérimentation, nous le définissons comme un espace qui se caractérise par la mise en réseaux des différents acteurs territoriaux dont l'entreprise[39] est un élément essentiel.

Savy ([Savy, 1993], p.41) définit le territoire par sa concentration et sa désertification, ses spécialisations complémentaires ou concurrentes, ses relations de coopérations ou de domination qui organisent le territoire comme un système*,* où les spécificités d'un lieu prennent sens par ses rapports avec son environnement, plus ou moins large.

---

37 *Dictionnaire de L'Académie française*, 8ème édition (1932-5)
38 *Trésor de la langue française*, ATILF
39 L'entreprise, perçue sous l'angle des connaissances qu'elle utilise et qu'elle produit, peut se représenter comme un ensemble d'activités qui contribuent à des processus organisationnels et des processus de production dont les finalités sont de produire des biens et des services, conformes aux attentes d'un client (interne ou externe à l'entreprise), dans les meilleures conditions de coûts, de délais et de qualité.

Nous pouvons citer d'autres approches que Y. Bouchet ([Bouchet, 2006], p. 108) indique dans sa thèse : Pecqueur (1999, p. 210) le définit comme un espace d'intelligibilité des acteurs où « chaque acteur se reconnaît et peut avoir un sentiment d'appartenance à partager avec d'autres ». Guy Di Méo (2000, p. 40) le considère comme une « appropriation à la fois économique, idéologique et politique (sociale donc) de l'espace par des groupes qui se donnent une représentation particulière d'eux-mêmes, de leur histoire ». Claude Lacour (1999, p. 39) précise qu'un endroit appartient généralement à plusieurs territoires : administratif, culturel, politique, de projet, etc. Pour J.P. Gilly et J. Perrat (2003, p. 3) un territoire est un construit socio-économique produit entre les acteurs locaux (économiques, techniques, sociaux, institutionnels) qui participent à résoudre un problème collectif ou à réaliser un projet de développement collectif. Ils écrivent qu'un « territoire est caractérisé par sa gouvernance » qu'ils définissent comme « l'ensemble des processus institutionnels qui participent à la régulation locale du système économique territorial ». Dans cette optique, se précise peu à peu la notion de *gouvernance locale*. Ainsi, Claude Dupuy et Burmeister Antje (2003, p. 9) écrivent que « L'émergence des territoires repose avant tout sur les interactions entre les acteurs, en particulier à travers la mise en œuvre de processus d'apprentissage collectif, l'économie de la proximité s'interroge donc sur les formes prises par la gouvernance territoriale ».

En résumé, le territoire résulte de la mobilisation d'acteurs locaux et n'est pas préexistant de manière administrative. L'objectif est donc de le faire exister par des projets et par une mobilisation des ressources locales. Les moyens consistent à attirer et développer des activités, qui peuvent être tout à fait classiques (aides financières, primes ou exonérations fiscales), mais aussi et surtout de les pérenniser. C'est ce que nous allons traiter dans les sections suivantes.

Pourquoi faire de l'intelligence territoriale ?

- Ses modes opératoires

La finalité de la démarche d'IT est de susciter des dynamiques locales pour créer plus d'activités, d'emplois et pour préparer l'avenir. C'est une action gagnant-gagnant. Pour l'entreprise d'abord : tout doit être mis en œuvre pour améliorer sa compétitivité. Ensuite, pour les territoires eux-mêmes, en stimulant leur capacité

d'initiative et d'anticipation, en fédérant autour de projets communs les énergies, les volontés et les *compétences publiques et privées*.

D'une manière générale, l'IT a pour objectif de valoriser et de coordonner les points forts des différents territoires et de leur tissu de PME/PMI, afin de les transformer en atouts décisifs dans la compétition commerciale européenne et mondiale. En conséquence, il faut apporter un savoir-faire et des capacités techniques aux acteurs socio-économiques du territoire (entreprises, collectivités, administrations), en les aidant à mutualiser leurs connaissances au moyen de méthodes et outils adaptés à leurs besoins. C'est ce que nous tenterons de proposer dans ce travail.

La mise en œuvre d'un programme d'IT nécessite de s'appuyer sur :

- L'étude du contexte économique et technologique régional (analyse des spécificités régionales ; évaluation des forces et faiblesses de la région ; identification des opportunités et menaces[40] ; définition des ambitions stratégiques pour la région).
- Le diagnostic du dispositif régional actuel d'IE (analyse de l'offre privée et publique en IE ; identification des besoins en information des acteurs locaux).
- L'élaboration d'un plan d'actions et d'organisation en IE pour la région (vision stratégique et dynamique régionale ; programme à destination des acteurs privés et publics régionaux ; schéma organisationnel et estimation budgétaire) [ADIT, 2004b].

La démarche d'IT ne peut donc réussir que si elle est pleinement partenariale. Quand l'IT fonctionne, c'est parce que l'Etat, les collectivités locales, les chefs d'entreprises, ont su bâtir une vision stratégique partagée pour la région et ont eu l'intelligence de fédérer leurs moyens au service de cette vision stratégique.

- Les modes de structuration territoriale

L'organisation territoriale est une organisation dont les raisons de la coopération entre acteurs se fondent sur leur appartenance à un même territoire et sur la volonté d'exploiter les avantages liés au territoire ([Gaffart, 1993] dans [Bazin, 1998]).

[40] Les risques peuvent être naturels, technologiques, de transports collectifs, de la vie quotidienne, ou encore liés aux conflits. Les menaces peuvent être d'origine naturelle, accidentelle ou de malveillance (origine humaine).

Nous distinguons deux types d'acteurs participant au processus d'IT :

1. les acteurs clés publics ou privés qui ont pour fonction d'être moteurs et porteurs de sens du collectif territorial. C'est sur eux que repose la charge de la pérennité du processus d'intelligence territoriale ;
2. les acteurs économiques, institutionnels, sociaux ou de la société civile qui ont des rôles opérationnels dans le processus. Nous les détaillerons dans notre deuxième chapitre.

L'intérêt de la coopération des acteurs publics vis-à-vis de la sphère privée au sein de l'organisation territoriale est triple :
- Réduction de l'incertitude : la mise en commun des informations permet de réduire les coûts, par exemple par une meilleure circulation et un meilleur échange d'informations entre le deux types d'acteurs et par la validation de ces informations.
- Réduction des coûts liés à la production de biens publics locaux pour une coopération plus grande entre collectivités locales et acteurs privés.
- Réduction des coûts de transaction en tant qu'alternative au marché qui, si aucune entente n'est trouvée, laisse libre jeu à la montée des enchères par les entreprises, gagnantes dans ce processus de localisation.

D'après nos observations, nous pouvons considérer quatre niveaux de structuration territoriale :
- le niveau européen, transnational, espace de structuration et de performance à partir de projets européens et mondiaux, qui pousse vers une coopération *interrégionale* (voir StratinC, pôle de compétitivité..) ; l'Europe offre de puissantes incitations, notamment financières, en faveur d'un développement intégré et planifié des territoires ;
- le niveau national, espace incarnant les missions régaliennes de l'Etat, qui s'appuie sur la maille *départementale* des services déconcentrés ; l'Etat suscite l'émergence et le développement des pays, en les positionnant dans les contrats de plan Etat-Région ; quant aux départements, qui étaient principalement organisés selon des politiques sectorielles, ils se mettent parfois à développer des politiques contractuelles, qui tendent à réduire le nombre de territoires de dimension cantonale pour un nombre plus restreint de pays, de taille plus importante ;
- le niveau régional, espace démocratique et décentralisé de mise en œuvre de politiques et de *développement durable* des territoires ; les régions ont le plus motivé la

mise en place de territoires présentant un projet, en développant des politiques contractuelles ;
- le niveau local, espace d'action, de proximité et de citoyenneté participative, qui associe les communes dans les projets d'agglomérations et de pays, et dans la gestion du quotidien : *pays, associations de quartiers, communes en campagne.*

- La gouvernance territoriale

Nous estimons utile d'aborder ce point dans la mesure où il nous permettra de mieux comprendre le mode de gouvernance des dispositifs mis en place en région, sujet que nous évoquerons dans la deuxième partie de ce travail.

Réalisée de façon pluridisciplinaire et en réseau, la gouvernance territoriale s'appuie sur la mise en place d'indicateurs permettant de déceler les tendances d'évolution, d'identifier les continuités, d'anticiper les crises mais aussi de déterminer l'éventail des futurs possibles. Ainsi, elle donne les moyens d'élaborer des stratégies cohérentes en disposant de tableaux de bord pour améliorer la qualité et la réactivité de la décision.

Si la gouvernance est une notion d'origine économique apparue il y a plus d'un demi-siècle pour désigner les dispositifs de coordination interne et externe des activités de l'entreprise, elle couvre aujourd'hui les transformations des formes de l'action publique et, notamment la capacité de coordination des acteurs publics. Cela concerne les collectivités locales voisines comme les acteurs situés à différents échelons verticaux : interventions hiérarchiques sectorisées de l'Etat ou d'autres collectivités. La finalité de la gouvernance étant d'améliorer les processus de coordination entre les acteurs, elle est indissociable de la notion de projet de territoire et indispensable dans la conduite des activités économiques confrontées à l'incertitude et aux dysfonctionnements des modes d'organisation. C'est bien le cas de la gouvernance territoriale qui doit concilier les attentes des habitants, les souhaits et impératifs des entreprises dans une perspective de développement durable respectueuse de l'environnement [Guesnier, 2004].

Nous pouvons distinguer quatre types de gouvernance territoriale selon Dupuy ([Dupuy, 2003], p. 25) :

- *privée* : ce sont les acteurs privés dominants qui impulsent et pilotent des dispositifs de coordination et de création de ressources. Cela peut être le cas d'un grand groupe.
- *privée collective* : dans ce cas, l'acteur clé est une institution formelle qui regroupe des opérateurs privés et impulse une coordination de leurs stratégies. C'est le cas, par exemple de chambres de commerce.
- *publique* : les institutions publiques ont des modes de gestion des ressources qui diffèrent de l'appropriation privée, notamment à travers la production de biens ou de services collectifs qui sont donc, par définition, utilisables par tous les acteurs. Ce sont l'Etat, les collectivités territoriales, les centres de recherche, les Critt[41], etc.
- *mixte* : on trouve souvent une association de ces différentes formes de gouvernance mais avec une dominante.

	GOUVERNANCE PRIVEE / GOUVERNANCE PUBLIQUE	FORTE		FAIBLE
		UNE OU QUELQUES ENTREPRISES DOMINANTES	COORDINATION ENTRE LES ENTREPRISES	ENTREPRISES ISOLÉES INDIVIDUALISTES
FORTE	GOUVERNEMENT CENTRAL ACTIONS : - VERTICALES - SECTORIELLES	ÉCONOMIE STRATÉGIQUE INDUSTRIE D'ÉTAT RIGIDITÉ FACE AUX MUTATIONS	TECHNOPOLES	- CONCURRENCE FORTE - RÈGLES DU MARCHÉ - INHIBITION DES INITIATIVES - FAIBLE CAPACITÉ D'ABSORPTION DES AIDES
	COMBINAISON GOUVERNANCE DESCENDANTE ET DÉCENTRALISÉE ACTIONS TRANSVERSALES COOPÉRATION INTERCOMMUNALE	COORDINATION ET DIVERSIFICATIONS DIFFICILES COMBINAISON DIFFICILE SI LES 2 SPHÈRES PRIVÉE ET PUBLIQUE S'IGNORENT	PARTENARIAT PUBLIC-PRIVÉ SYNERGIE ESSAIMAGE MILIEU INNOVATEUR OFFRE DE CAPITAL PUBLIC	POLITIQUE-GUICHET MAIS : - PEU DE PORTEURS DE PROJETS - RÉCEPTIVITÉ LIMITÉE
FAIBLE	ACTIONS VERTICALES ET HORIZONTALES RÉDUITES AUX OBLIGATIONS LÉGALES	PATERNALISME MONOPOLE SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL ANCRAGE TERRITORIAL LIMITÉ	DISTRICTS INDUSTRIELS DYNAMISME INTERNE AU SYSTÈME PRODUCTIF	- ANÉMIE - DÉSERTIFICATION DES TERRITOIRES

Tableau 3. Typologie des situations et des effets générés par la gouvernance [Guesnier, 2004]

Ce tableau indique des gouvernances de type technopoles, districts industriels, systèmes productifs locaux (SPL). Nous les détaillerons dans les pages qui vont suivre[42].

[41] Centre régional d'innovation et de transfert de technologie

[42] Pour approfondir ce chapitre, nous invitons le lecteur à consulter l'article de Bernard Guesnier, intitulé « Gouvernance et performance des territoires», 2004 (voir la bibliographie)

Nous avons souhaité introduire cette partie consacrée à la région par la notion de territoire et d'IT. Les passages qui vont suivre se référeront plus spécifiquement au contexte régional. Parce que, comme nous l'avons fait remarquer plus haut, le territoire est la « subdivision d'un pays sur laquelle s'exerce une autorité, une juridiction particulière », nous choisissons pour la suite de notre travail d'employer non plus le terme de territoire, mais celui de « région » pour adopter l'appellation suivante « intelligence économique en région », soit IER.

1.5.2 L'intelligence économique en région : genèse d'une politique publique en faveur des régions

Cette partie est consacrée à une mise à l'épreuve de l'IE au regard des réalités politiques et administratives, nationales et communautaires. Ces développements nous ont permis de comprendre comment la démarche de l'IE a été introduite dans le débat public et a fait l'objet d'actions publiques.

Aussi, l'analyse des fondements tant économiques que technologiques de ce concept fait ressortir sans aucune ambiguïté trois grands enjeux pour l'IE : un premier enjeu **politique** de soutien à l'activité nationale, un deuxième enjeu **stratégique** de reconnaissance et de surveillance de l'environnement concurrentiel au profit de la conduite de l'activité économique, un troisième enjeu **universitaire** de recherche et d'enseignement au service d'une discipline nouvelle à mi-chemin entre les sciences cognitives et les sciences économiques [Beau, 2006].

Nous proposons de faire un état des lieux des initiatives de développement entreprises en région, dont la conduite s'apparente à celle de l'IE. Pour certaines, elles constitueront les prémisses de démarches d'IE structurées et pilotées à travers leur processus.
L'objectif est bien politique : une meilleure répartition des activités économiques sur l'ensemble du territoire. La politique régionale se présente ainsi fondamentalement comme une politique de redistribution de la richesse nationale. Elle se traduit par deux axes majeurs : la sécurité nationale et le développement local. Ces deux dimensions de l'IE constituent le « cœur du métier » du ministère de l'Intérieur, intervenant en tant que ministère des territoires et du développement local.

La politique d'IER du ministère de l'Intérieur a connu deux étapes relatées par Canepa ([Canepa, 2006], p. 53) :

- L'expérimentation régionale (début 2004-mi-2005), conduite dans neuf régions, avec le soutien de l'ADIT. Le bilan positif a permis de montrer qu'il existait une demande forte de mise en réseau et de circulation de l'information stratégique.
- La généralisation : la décision a été prise de généraliser la démarche à l'ensemble des régions. C'est l'objet de la circulaire du 13 septembre 2005, adressée aux préfets par le ministre d'Etat.

Nous reprendrons plus en détails l'expérimentation générale dans la deuxième partie de notre travail.

Depuis la publication du rapport Carayon, les choses ont évolué plus rapidement sur la base de propositions émises par le Député en vue de stimuler l'IE en France :
Il plaide pour faire l'IE en région. Selon lui, les besoins de collectivités locales et services décentralisés de l'Etat résident dans une meilleure circulation entre eux de l'information à la fois sélective, fluide et organisée.

- *« Réunir chaque année une grande manifestation pour mobiliser les acteurs »* : les « Assises Nationales de l'intelligence économique » se sont déroulées à Deauville en novembre 2003 ;
- *« Favoriser le partage et la circulation de l'information entre administrations centrales et services déconcentrés »* : le Ministère de l'Economie et des Finances a mis en place les outils nécessaires ;
- *« Mettre en place des dispositifs régionaux »* : des projets sont en cours en ce sens, au Ministère de l'Intérieur ;
- *« Créer un lien entre les administrations publiques et les entreprises* » : l'ADIT a créé en 2004 le premier cercle de réflexion sur l'intelligence économique. De même,

« Prométhée », qui regroupe des composantes publiques et privées au service des entreprises françaises de dimension internationale, vise à informer les dirigeants économiques des pratiques juridiques, commerciales, financières et techniques émergentes ;

- *« Protéger* les *entreprises sensibles* » : des décisions sont à l'ordre du jour.

- **Les moyens nécessaires à mettre en place**

Pour accompagner et soutenir le développement des entreprises, les actions collectives sont des programmes de soutien élaborés sur mesure à destination de groupes d'entreprises, plus particulièrement les petites et moyennes industries. En 2006, environ 20 % des entreprises industrielles ont participé à ces actions. Ainsi, une action collective incite les entreprises à travailler en groupe, avec des partenaires, dans le cadre d'un programme défini conjointement, et animé par un maître d'œuvre, par exemple une chambre de commerce et d'industrie, une organisation professionnelle, un organisme de recherche, un acteur privé ou une école. Parmi ces actions, nous pouvons citer celles qui se rapportent aux thèmes majeurs tels que la diffusion de l'innovation et de la technologie et plus spécifiquement des technologies de l'information et de la communication, l'intelligence économique, au profit des secteurs d'activité comme le textile, la mécanique, l'automobile, l'aéronautique et la plasturgie[43].

Un conseil général peut financer une politique d'intelligence économique pour redynamiser un tissu économique local en favorisant l'accès à l'information mais il peut aussi bâtir un système de veille pour anticiper voire réagir contre des faillites ou des délocalisations qui déstabiliseraient gravement l'emploi dans sa zone géographique. L'intelligence territoriale met en exergue la dualité de l'intelligence économique : partager l'information pour innover et utiliser l'information pour combattre. La Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale (DATAR) peut faire de l'intelligence économique pour attirer davantage d'investissements étrangers en France afin de relancer l'emploi dans les régions en crise [Harbulot, 1997].

Baumard [Baumard, 2002] propose l'émergence d'infrastructures d'information nationale pour contrebalancer la faiblesse des ressources des entreprises de petite taille face aux groupements très puissants qui créent un déséquilibre au niveau de la position concurrentielle des entreprises. L'aide doit porter sur le transfert d'information, l'assimilation et la gestion. Les PME/PMI dans le cadre d'un dispositif commun d'information devraient pouvoir partager les coûts d'accès (temps et argent) à l'information internationale.

[43] www.industrie.gouv.fr (consulté régulièrement).

Dès lors, cette aide financière, conseillère ou autre, peut être pilotée ou initiée par un acteur administratif territorial comme la Région. Ce qui a aussi comme avantage de correspondre aux visées décentralisatrices des derniers gouvernements.

Opérations régionales d'intelligence économique : vers une stratégie de développement économique

Ce préambule rappelle que la stratégie de développement économique de la région doit se construire en permanence sur trois dimensions : l'entreprise, le territoire, les femmes et les hommes.
Il en va ainsi de la stratégie de compétitivité, dans laquelle la compétitivité des entreprises doit servir à la compétitivité des territoires et à la valorisation des compétences de leurs habitants.
Il s'agit de construire un triptyque gagnant :

- **des entreprises compétitives -** performance économique ;
- **un territoire attractif -** aménagement et développement durable ;
- **des compétences adaptées et valorisées -** emploi et solidarité sociale.

L'action en faveur des dynamiques de filières et des pôles de compétitivité a l'ambition de faire se croiser ces trois niveaux d'action. Nous les caractériserons dans le chapitre 2.

Aussi, c'est au cœur des territoires que se dessinent les constellations entre responsables économiques, universitaires, élus, fonctionnaires, alchimie fragile et incertaine parce que souvent le fruit de hasard et d'opportunités, mais qui produisent la plupart du temps une dynamique positive que l'on peut appeler ***développement local*** [Capena, 2006]. Aussi, le Préfet, chef des services de l'Etat en région et en département trouve naturellement sa place au coeur d'un tel dispositif.

En quoi des opérations menées en région peuvent conduire à une stratégie de développement local ? Nous présentons dans les sections suivantes un état de lieux des différentes opérations engagées en France, en les illustrant par des actions abouties à l'échelle régionale.
Il sera toutefois utile dans un premier temps de définir les types de coopérations que l'on peut rencontrer en région, en proposant un bref aperçu des caractéristiques d'une PME et des types d'alliance, dont elle peut se doter.

- La PME, actrice du territoire

Il est indispensable, avant de traiter des différents types d'opérations engagées au sein des régions, de définir la cible principale de ces opérations : la PME. Appréhender son fonctionnement, décoder ses objectifs sont autant d'indices qui nous permettront par la suite de comprendre en quoi consistent les initiatives régionales en faveur de ces PME et comment fonctionne une PME en mode coopératif.
La PME représente la majorité du tissu économique national. En effet, on dénombre en France, au premier janvier 2005, 2 613 000 entreprises de moins de 250 salariés dans le domaine de l'industrie, des commerces et des services. Il y en avait 2 284 000 au premier janvier 2000, soit une progression de 14 % en cinq ans.

Illustrons ces propos sous forme de tableau :

Secteur d'activité	0	1 à 9	10 à 49	50 à 99	100 à 249	250 et +	Total
IAA	20,52	36,98	6,13	0,66	0,48	0,32	65,09
Industrie (hors IAA)	82,77	65,62	26,79	3,97	2,75	1,71	183,60
Construction	178,71	149,46	23,46	1,40	0,64	0,26	353,93
Commerce	347,61	252,76	37,73	3,67	1,81	0,83	644,40
Transports	52,74	24,92	8,98	1,20	0,73	0,37	88,94
Activités immobilières	58,26	22,50	2,31	0,09	0,04	0,02	83,22
Services aux entreprises	295,25	121,97	23,37	2,43	1,39	1,04	445,44
Services aux particuliers	226,73	165,15	17,25	1,03	0,37	0,23	410,76
Éducation, santé, action sociale	267,52	68,81	5,01	0,62	0,39	0,14	342,50
Total	1 530,11	908,18	151,01	15,05	8,60	4,91	2 617,87

Tableau 4. Répartition des entreprises par le nombre de salariés et activités au 01.01.2005 (en milliers) [INSEE, répertoire SIRENE][44]

Tout d'abord, nous nous référons aux travaux de Guilhon ([Guilhon, 2004], p. 35) pour exposer les caractéristiques d'une PME[45], quatre éléments structurent son identité :

1. Son système d'activités est représenté par les produits qu'elle offre et par les marchés sur lesquels elle intervient ;

[44] http://www.sirene.tm.fr
[45] Une entreprise est une PME si elle a moins de 250 salariés, un chiffre d'affaire inférieur à 40 millions d'euros ou un bilan inférieur à 27 millions d'euros.

2. Son système de coordination regroupe l'ensemble de ses modes d'action, son architecture de relations hiérarchiques, sociales, structurelles et techniques ;
3. La forme techno-organisationnelle fait référence aux modes d'organisation et aux choix d'adoption des technologies de production et d'information ;
4. La contrôlabilité reflète la capacité du dirigeant à définir, à mettre en œuvre et à atteindre les objectifs fixés.

On regroupe dans la catégorie PME trois grandes populations d'entreprises [Dembinski, 2006] :

- les micro-entreprises, qui ne sont généralement pas en voie d'internationalisation, ce point est facile à contrôler ;
- les PME membres de grands groupes mais se présentant comme une unité économique sous la forme d'entreprises relativement modestes (jusqu'à 250 salariés) ;
- les entreprises juridiquement indépendantes, de petite taille (moins de 250 salariés) et à même de prendre part au processus d'internationalisation.

- Ses trois axes de compétitivité sont [DIR, 2006] :

1. La **performance interne de l'entreprise**, dans un contexte de concurrence accrue, constitue de plus en plus un préalable à la mise en œuvre d'une stratégie de développement ;
2. La **capacité à innover** renvoie à l'environnement technologique et scientifique de l'entreprise, tant elle dépend largement de l'existence et de la valorisation de compétences externes à l'entreprise ;
3. La mondialisation impose aux entreprises **des stratégies de commercialisation plus élaborées**, dans un contexte de mise en concurrence des fournisseurs à l'échelle mondiale et de pressions, par le bas sur les prix et par le haut sur les cahiers des charges.

C'est autour de ces trois axes que *l'action publique* doit se construire, en portant sur les étapes de la vie de l'entreprise où l'intervention publique aura l'effet de levier le plus fort en termes de développement de l'activité et de l'emploi.

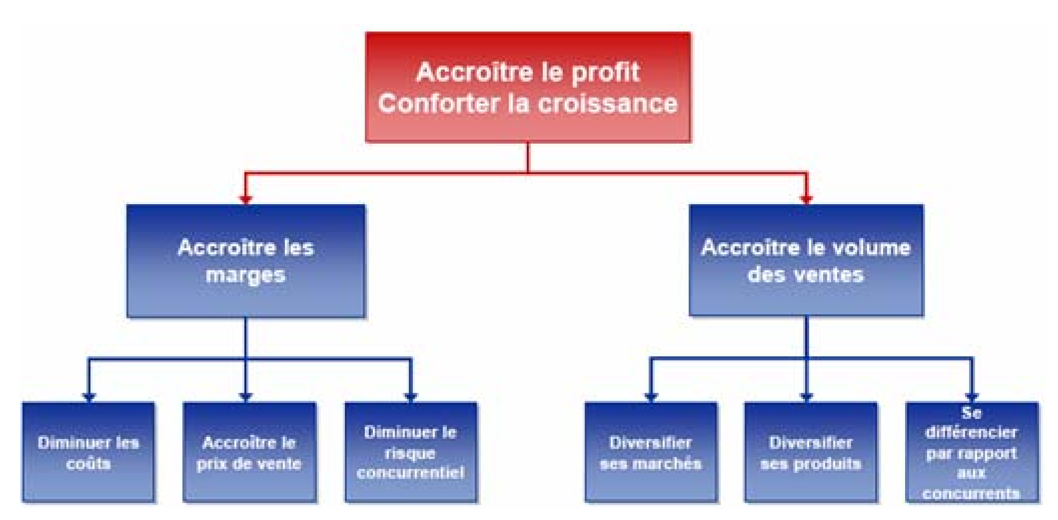


Figure 7. Arborescence des principaux objectifs poursuivis par les entreprises [BIPE, 2006]

- **Ce que les entreprises attendent de l'intelligence économique**

Des entreprises témoignent des difficultés qu'elles rencontrent. En voici quelques illustrations ([CES, 2005], p. 19) :

- L'ancien DG d'une entreprise industrielle évoque la perte de gros marchés et l'absence de position claire de l'actionnaire principal.
- La direction d'une entreprise industrielle sous-traitante d'un groupe étranger analyse ses difficultés actuelles à la suite de la fermeture du site local de son principal donneur d'ordres : plus de la moitié de son chiffre d'affaires dépend de ce dernier, lequel assurait également son service commercial et une partie de sa logistique.

En quoi l'IE peut-elle répondre à ces préoccupations ?

Premier enseignement : l'IE est considérée à juste titre comme une arme offensive plutôt que défensive à l'exception notable d'un souci de sécurité touchant au « pillage » et à la contrefaçon.

Quand elle est d'abord considérée comme une arme offensive (66% des réponses), l'IE doit répondre aux préoccupations et besoins suivants[46] :

- connaître et utiliser les procédures adéquates d'homologation et de référencement chez les clients (32%) ;
- choisir le bon partenaire/distributeur à l'export (24%) ;

[46] Résultat d'une enquête menée par l'Académie de l'IE en 2006, auprès de 5000 entreprises. 385 y ont répondu.

- posséder un comparatif/ benchmarking[47] des rémunérations des catégories-clefs de personnel (14%) ;
- connaître ou estimer le « budget client » (14%) ;
- se faire une idée du profil du collaborateur pour l'IE (6%).

Quant à l'IE vue comme une arme défensive (de sécurité économique), toutes les réponses et commentaires concernent la protection contre le « pillage et la contrefaçon » non seulement de la part des concurrents connus ou inconnus (le plus souvent) mais aussi très notablement des partenaires, anciens ou actuels ; avec le corollaire : comment vérifier les soupçons ?

Parmi les « divers », on peut noter :

- Quel profit concret et immédiat faut-il chercher d'une participation à un **pôle de compétitivité** ? 17%
- Comment pénétrer un bon **réseau** (lobbying) ? 14%

Au-delà des aspects offensifs et défensifs, nous remarquons que le volet Ressources Humaines occupe une place prépondérante dans le déploiement d'une démarche d'IE. En effet, la prise en compte de cette dimension permet au chef d'entreprise d'impliquer et de mobiliser son personnel dans une dynamique collective de progrès. C'est réellement la mise en place d'un processus continu de maîtrise de l'information stratégique de l'entreprise, impliquant un mode de management participatif. Ainsi, il nous a semblé, pour que ce cadre d'action et de mobilisation fonctionne au mieux, que l'emploi d'un personnel supplémentaire créant cette dynamique soit nécessaire.

Cette remarque est un de nos supports de réflexion sur la caractérisation d'un nouvel acteur de l'IE, en tant que facilitateur de l'application du processus d'IE en entreprise et au sein d'un dispositif régional d'IE (DRIE).

[47] Le benchmarking (ou analyse comparative) est une technique de marketing ou de gestion de la qualité qui consiste à étudier et analyser les techniques de gestion, les modes d'organisation des autres entreprises afin de s'en inspirer et d'en retirer le meilleur.

- Les types d'alliance

Pourquoi cette section ? Nous avons observé la nécessité de mise en réseau des acteurs d'un territoire, afin de mener une dynamique de projet à travers une démarche d'IE. Cette partie est donc consacrée à clarifier ces notions qui encore aujourd'hui paraissent floues. De plus, nous ferons remarquer dans la troisième partie de notre travail que le dispositif lorrain d'IE, DECiLOR (notre champ d'application) est structuré par pôles sectoriels et par clusters. Aussi, afin d'être cohérents avec nos travaux, nous retiendrons la définition qui nous semble la plus appropriée pour chacun de ces concepts.

Christian Blanc a soulevé ce problème « sémantique » qui fait naître une certaine confusion entre les termes cluster / réseau / filière. Il a déclaré dans une presse régionale[48] avoir « commis une erreur en acceptant l'expression pôle de compétitivité. En regardant ce qui se passe autour de nous et dans les pays innovants (Scandinavie, Catalogne, Pays Basque, Bavière) il faut plutôt tendre vers le « cluster ». Chez nous, on a voulu imposer une expression française. Du coup, il y a eu confusion entre filière, réseau et cluster qui est un endroit humide où les gens fécondent ensemble […]. Le cluster est un lieu de vie où les gens, sur un territoire donné (qui peut être la région ou plus), sont capables de se connaître ensemble et de croiser leurs initiatives en toute liberté » [Knauf, 2006].

- **L'approche par filière**

La filière (ou secteur d'activités) est le regroupement d'activités ou d'entreprises qui ont des caractéristiques communes et qui, de ce fait, entrent dans la même catégorie. Ces entreprises ont le même type de propriété, produisent des biens ou fournissent des services analogues entrant dans une même catégorie[49]. Dans notre étude, le terme filière équivaut à la notion de secteur d'activités. On entend par activité un ensemble de *tâches effectives* élémentaires. Ces tâches correspondent au travail réel réalisé par un individu, un groupe (les acteurs) ou des machines. Les activités utilisent et produisent des connaissances (savoirs et savoir-faire) spécifiques.

[48] *Dernières nouvelles d'Alsace*, le 6 avril 2006.
[49] Office de la langue française, 2002.

Nous proposons un exemple qui illustre l'impulsion d'une dynamique de filière : le dispositif lorrain d'IE, DECiLOR qui a comme particularité de structurer par filière la demande en IE. Ce type d'organisation a pour objectif de stimuler certaines filières rencontrant des difficultés sur le marché, soit par manque de visibilité du marché, soit parce qu'elles subissent une trop forte concurrence (citons en Lorraine, le textile, la sidérurgie, le bois, etc.). Nous détaillerons le fonctionnement de ce dispositif, terrain de notre expérimentation, dans les chapitres 2 et 3.

Aussi, une filière peut mener à la création de clusters dont l'objectif est soit de redynamiser le secteur d'activité, soit de renforcer son potentiel d'innovation sur le marché national, voire international.
Prenons pour exemple en Autriche, la filière automobile qui a donné lieu à la création d'un cluster, ACStyria ([Pommier, 2004], p. 31).
Initié au début des années 90, le cluster provient de partenariats public-privé. L'objectif était de sortir la région de Styrie de l'isolement économique et de relancer la compétitivité de la région dans la filière industrielle automobile. Cette politique a permis de faire émerger des coopérations, voir des synergies permettant d'attirer des entreprises étrangères (ex : installation de Eurostar, entreprise du groupe « American Chrysler Corporation », Magna). Ce cluster, ACstyria, est devenu l'équipe phare de la ligue des clusters styriens. Avec 50 % de croissance moyenne d'activité et de production, il représente l'un des concepts économiques les plus performants d'Autriche.

A titre complémentaire, nous signalons une étude qui a été menée sur l'avenir de la filière agricole à l'horizon 2050, dans laquelle l'intelligence économique jouerait un rôle capital[50].

- **L'approche par réseau**

Nous sommes forcément plus fort et plus en sécurité lorsque l'on approche en groupe des marchés nouveaux et lointains.
Toutes les démarches d'action coopérative contribuent à l'ancrage territorial des activités économiques : les outils de production se déplacent, les compétences peuvent suivre ou être reconstituées... mais l'imprégnation dans le tissu économique

[50] http://mael.le.hir.free.fr/blog/index.php?tag=intelligence-%C3%A9conomique (consultée le 5 février 2007).

local est un investissement de longue haleine, source de performance et qui lie l'entreprise au territoire [DIR, 2006]. Le travail en réseau doit être fondé sur l'anticipation et la coopération des hommes et des organisations : « il s'agit donc que les administrations coopèrent entre elles, que la sphère publique collabore avec le secteur privé, que l'information soit partagée et non thésaurisée… Autant de défis qui constituent une véritable révolution de nos mentalités et de nos pratiques et qui forment le cœur même de l'intelligence économique et territoriale » [Pautrat, 2005].

On entend donc par réseaux, des regroupements d'entreprises formels ou informels sur des bases géographiques (c'est à dire avec ou sans spécialisation de métier) ou thématiques (les entreprises ont une même activité) ou de filière (les entreprises contribuent à la production d'un produit ou d'un service bien).
Le réseau**,** qu'il soit interne ou externe à l'entreprise**,** repose sur le langage et préexiste généralement à tout projet d'intelligence économique. C'est de la qualité du maillage de ce réseau que dépendra la capacité à répondre aux questions. Le réseau n'est jamais fini, il doit s'enrichir et s'améliorer de façon permanente [Geffroy, 2003]. C'est un système facilitant la *mise en relation d'individus*, *d'associations*, *d'organismes* ou *d'entreprises* afin qu'ils puissent travailler les uns avec les autres dans un esprit de *coopération.* (Les relations dans l'organisation du travail ou dans les rapports entre organismes ou entreprises tendent maintenant à obéir à une logique de réseau plutôt qu'à une logique hiérarchique ou même de concurrence pure).
Le réseau est ainsi distingué sous deux formes. D'une part à travers une identité collective, dont le but des participants est de mettre en commun leurs intérêts pour obtenir un avantage mutuel dont chacun tirera parti ; d'autre part, à travers la coopération se traduisant par l'échange entre partenaires d'engagements mutuels en vue d'une réalisation conjointe et reposant sur la confiance mais aussi sur l'autorité (ou incitations).

L'essentiel du réseau réside donc dans les processus d'apprentissage (définis dans le chapitre 2) qu'il génère. Ces processus sont de deux sortes : cognitif (acquisition des connaissances : informations et savoir-faire) et relationnel (co-construction de la confiance entre partenaires : permet d'asseoir durablement une certaine crédibilité et ainsi de renforcer les accords de coopération) [Voisin, 2004], p. 48).

❖ *Le réseau : un concept transdisciplinaire*

Koka ([Koka, 2002] dans [Voisin, 2004], p. 185) distingue trois dimensions variables pour caractériser le capital social généré par le réseau :
- la quantité : le nombre de partenaires et des liens entretenus avec chacun d'eux créent un volume d'informations permettant à l'ensemble des membres de disposer plus rapidement des informations et des connaissances. Cela permet aussi d'accélérer les processus d'apprentissages par l'exploitation des connaissances acquises par les membres. Cependant, le volume d'informations disponibles et échangées peut avoir des effets négatifs, tel que la redondance.
- la variété : elle met l'accent sur la diversité des informations auxquelles les membres du réseau peuvent accéder.
- la richesse : elle fait référence à la qualité et à la nature de l'information et de la connaissance du réseau. Leur exploitation implique davantage de socialisation permettant le partage de connaissances tacites et leur extériorisation, conditions nécessaires à leur partage et à leur diffusion au sein du réseau.

❖ *La nécessité pour les industriels de travailler en réseau*

La constitution de réseaux présente plusieurs intérêts[51]:
• Le recours à des compétences complémentaires pour faire face aux mutations industrielles, atteindre de nouveaux marchés, développer de nouveaux produits ou procédés ;
• Le partage des ressources, la mutualisation de moyens pour réaliser des économies d'échelle ;
• La réalisation de sauts technologiques en collaborant avec la recherche (pour la mise en place de programmes de recherche coopérative entre laboratoires publics et entreprises, comme pour l'adaptation des outils existants aux exigences des clients en termes de qualité, de réactivité et de coûts).

Les regroupements peuvent se faire sur des approches diverses, pour répondre aux besoins des entreprises par produit (ex. automobile) ; par marché (ex. matériaux) ; par

[51] www.paysdelaloire.fr (Consultée le 28 mars 2007).

thématique (ex. environnement, gestion des compétences...) ; par territoire (***SPL***, ***District, cluster***…).
Le regroupement par territoire traduit l'ancrage des activités dans le tissu local. Elle alimente directement la relation entre le tissu industriel et les autorités locales pour une meilleure prise en compte des attentes réciproques. Dans des secteurs à faible concentration d'activités, elle peut permettre aux entreprises de sortir d'une certaine forme d'isolement qui constitue un frein au développement.

Chez Raymond, entreprise fondée en 1865 et inventeur du bouton pression, le réseau est un élément fondateur du système d'IE : « *On pourrait comparer la composition concentrique de nos différents réseaux à celui des transports en commun de Paris et sa banlieue. Le premier réseau est formé par l'interconnexion de toutes les filiales de notre groupe. Le second, concentrique par rapport au premier, est composé des acteurs directs de notre métier, c'est-à-dire de nos clients, nos fournisseurs, nos partenaires associés. Le troisième, gravitant autour du second, est composé de nos partenaires institutionnels en contact avec plusieurs filiales et dont la relation influence l'ensemble du groupe. Il existe enfin un dernier type de réseau et non des moindres puisqu'il s'agit des réseaux locaux, particuliers à chaque filiale, comme les collectivités publiques, les chambres de commerce les syndicats professionnels, les fédérations, les banques locales, les sous-raitants, et autres relations locales directes de tous ordres »* ([Besson, 2006b], p. 323).

Après avoir pris connaissance du fonctionnement d'une PME, analysé les différents types de réseaux existants et défini ce qu'est une filière, nous proposons d'élargir notre étude vers les coopérations interentreprises, une illustration en quelque sorte de ce que nous avons relaté plus haut. Cette partie nous permettra de comprendre à quels types de projets de coopération l'IE peut s'inscrire et de quelle manière elle pourrait intervenir pour faire en sorte que ces projets se développent efficacement.

- Les coopérations interentreprises

Tout d'abord, définissons ce que l'on entend par coopération :
Julien [Julien, 1997] la définit comme l'appartenance à un « espace de transaction » permettant aux petites entreprises de bénéficier de l'information détenue par d'autres personnes et de diminuer l'incertitude, de favoriser le changement et améliorer leur flexibilité. Il se produit ainsi un processus d'apprentissage collectif[52] à travers l'échange et le partage d'informations à caractère anticipatif.
La coopération se construit par la répétition des rencontres, d'où l'utilité d'un intermédiaire pour organiser ces rencontres et rendre confiants chacun des participants et d'outils pour les formaliser. Cette notion d'intermédiaire constituera le fruit de nos réflexions pour analyser et déterminer son rôle en tant que pilote de ces opérations régionales (illustrées en fin de cette première partie). On souhaite coopérer, soit pour rentrer dans un processus de donnant-donnant, soit pour appartenir à un groupe.

Si la coopération représente un moyen pour l'entreprise d'atteindre des objectifs ou de concrétiser des projets communs irréalisables autrement, elle permet également de réduire les coûts et les risques liés à ce projet. La coopération interentreprises représente donc une véritable opportunité de développement pour les entreprises. Par effet d'entraînement, elle crée de l'emploi et de l'activité qui contribuent au développement économique du territoire.
La coopération interentreprises concerne à double titre les acteurs territoriaux : d'une part, elle constitue un mode de développement économique qui s'inscrit dans une stratégie de projet de territoire. D'autre part, la coopération ne faisant pas partie des réflexes des décideurs, les acteurs (publics et parapublics) peuvent jouer un rôle en initiant, en animant ou en soutenant la démarche. Au travers de la coopération interentreprises, les territoires peuvent atteindre plusieurs objectifs d'une politique de développement économique local.

Aussi, nous proposons de faire un tour d'horizon des types de coopération interentreprises qui existent sur le territoire.

[52] Notion que nous aborderons dans le chapitre 2 de ce travail

- **Le système productif local**

Le système productif local (SPL) a été créé avec une vocation délibérément généraliste, visant à favoriser toutes formes d'actions coopératives entre entreprises d'un territoire et d'une filière donnés, et non pas spécialement l'innovation.
Nous identifions un SPL à partir de cinq éléments :

1) l'existence d'une concentration de PME ;
2) l'appartenance des PME à un secteur, à un couple produit/marché ;
3) l'existence de relations interentreprises fortes ;
4) l'accès à un ensemble de services marchands et non-marchands afin que les entreprises acquièrent un avantage à être dans le système ;
5) l'idée d'une culture commune.

Selon P. Pommier ([Pommier, 2004], p. 17), ses trois caractéristiques principales sont :

1) Des entreprises spécialisées et concentrées autour d'un même secteur ou d'un même couple produit / marché, voire d'une technologie,
2) Des relations interentreprises denses ; ces entreprises entretiennent également des relations avec le milieu environnant et en particulier avec les institutions qui servent d'appui au système productif (lycées, instances de formation, organismes de veille, services aux entreprises). Ces relations ne sont pas seulement marchandes ; elles peuvent être informelles.
3) Une ou plusieurs structures d'animation et des opérateurs qualifiés pour encourager ces interactions entre entreprises et institutions locales et placer le système sur des voies d'innovation.

Dans la définition retenue d'un SPL, il n'est alors pas établi la distinction qui apparaît aujourd'hui justifiée, dans le cadre de la politique des pôles de compétitivité, entre les systèmes technologiques ou scientifiques et les systèmes industriels. Alors que les premiers produisent des technologies, ce qui suppose en amont des travaux de recherche lourds, les utilisateurs de ces technologies sont souvent très variés ; leur marché qui n'est pas prédéterminé apparaît très étendu. En revanche, dans un système industriel, la base de production est composée par les entreprises (l'agglomération d'établissements) et le marché (souvent le consommateur final ou le donneur d'ordre) est bien identifié. Une autre différence tient à leur localisation ; alors que les systèmes technologiques sont généralement situés dans les agglomérations,

proches des sites universitaires, les seconds sont aussi bien localisés en milieu urbain (où ils sont d'ailleurs assez peu visibles) qu'en milieu rural, souvent sur des foyers industriels anciens.

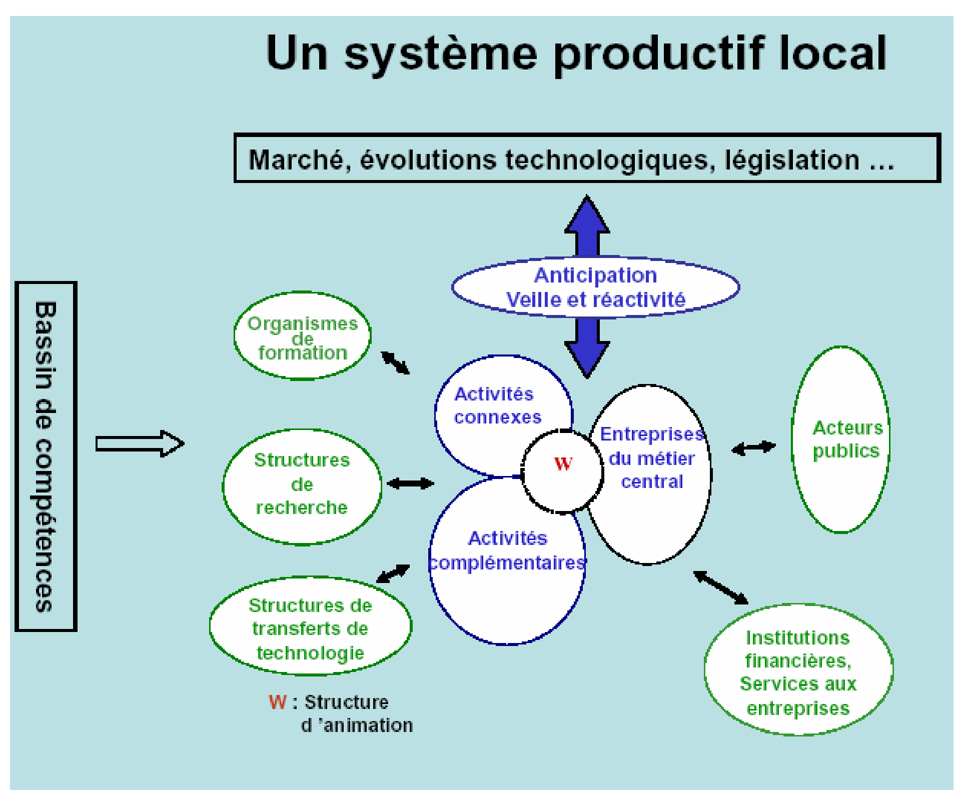


Figure 8. Le SPL [DIACT][53]

❖ ***Cluster et grappe industrielle***

- <u>Le cluster</u>

Dans une étude réalisée pour la Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale qui souhaitait promouvoir les Systèmes Productifs Locaux, C. Courlet prenant appui sur des statistiques de l'année 1985, s'est efforcé de repérer les grappes d'entreprises industrielles, les « clusters » spécialisés de l'économie française. L'étude a finalement retenu l'existence d'une cinquantaine de « districts industriels » dont une liste de 25 a été retenue, de tailles très différentes et d'activités variées. Nous définissons plus loin les notions de grappes et de district [BIPE, 2006].

[53] http://www.diact.gouv.fr (consulté régulièrement).

Le cluster peut être défini comme un réseau regroupant les entreprises et les acteurs de l'excellence en un même pôle d'activité, souhaitant renforcer la compétitivité des entreprises orientées sur ce marché. L'objectif est de répondre aux défis rencontrés par ces entreprises par la mise en oeuvre d'actions concrètes. Le cluster mise sur la participation directe des acteurs pour définir la stratégie des actions [Loubet, 2006]. Porter [Porter, 1980] le définit comme la concentration géographique d'industries qui obtiennent un avantage par leur co-localisation. Il peut être de deux types : *vertical* : les entreprises sont liées au travers des relations acheteur- vendeur ou *horizontal* : les entreprises sont liées par un marché commun, une finalité de production commune ou l'utilisation conjointe de technologies ou de compétences ou par des ressources naturelles communes. L'intérêt premier du cluster est d'augmenter le chiffre d'affaire et l'efficacité économique de son entreprise et ensuite de détecter dans son environnement les facteurs favorisant sa croissance. Le cluster est une stratégie intéressante lorsqu'un ensemble de sociétés est plus efficace qu'une activité consolidée dans une seule entreprise[54]. Cette dimension sera illustrée dans le chapitre 3, à travers la filière eau-environnement du dispositif DECiLOR.

La taille optimale d'un cluster varie selon le domaine couvert et les objectifs que se fixent les partenaires. En schématisant, on peut distinguer ([Boveroux, 2003], p. 11) :
- le macro-cluster, qui représente une portion significative de l'économie du pays ou de la région concerné(e). Il regroupe un grand nombre de firmes développant des synergies et des partenariats dans les différentes sphères d'activité de l'entreprise : formation, recherche-développement, mise au point de produits nouveaux, équipements et fournitures, commercialisation, etc. Ce type de cluster est essentiellement axé sur un objectif de création de valeur ajoutée et de densification du tissu productif ;
- le méso-cluster ou grappe, qui comporte un nombre plus réduit de firmes et s'articule sur une problématique spécifique. La grappe peut être la première étape vers la formation d'un cluster plus étendu ou s'intégrer, à terme, dans un cluster plus large.

Le graphique suivant résume les principaux avantages recherchés par les entreprises au sein du cluster et relie ces avantages aux différents objectifs qu'elles poursuivent.

[54] http://www.s-tetic.be/cluster-def.htm (consultée le 28 mars 2007)



Figure 9. Avantages compétitifs recherchés au sein d'un cluster par les entreprises [BIPE, 2006]

En règle générale, ces avantages sont liés à :

- L'accès à de nouveaux marchés ;
- L'accès à des équipements ou infrastructures spécifiques ;
- L'accès à des ressources, à de nouveaux partenariats ;
- La mutualisation de certains coûts ;
- Une meilleure connaissance de leurs marchés ;
- Une meilleure pratique de l'innovation ;
- L'accès à des financements pour accélérer la mise au point et la mise sur le marché de produits innovants et diversifiés, pour développer de nouvelles installations, etc. ;
- etc.

<u>Les grappes industrielles</u>

Elles regroupent des entreprises d'un même secteur, avec des activités de soutien et d'infrastructure ; elles s'échangent des compétences technologiques et professionnelles, de la main-d'œuvre et des fournisseurs. La caractéristique la plus remarquable d'une grappe est sa connectivité, y compris entre les clients et les fournisseurs. A la longue, la grappe finit par constituer un bassin d'expertise, de technologies et d'institutions hautement concurrentielles dans un domaine donné. Les grappes regroupent les diverses industries et fonctions en trois catégories :

- les industries amont (matériaux/métaux, produits pétroliers/chimiques, semi-conducteurs/ordinateurs, etc…)

- les fonctions industrielles et de soutien : activités de transport, de production et distribution d'énergie, immobilier d'entreprise, télécommunication et défense, etc.
- les biens et services de consommation finale : alimentation, logement, équipement ménager, santé, articles à usage personnel, divertissement, culture, loisir, etc.
Le rôle des pouvoirs publics est alors d'encourager la collaboration verticale entre entreprises : fournisseurs, sous-traitants, industries connexes, etc. Ils doivent également stimuler la concurrence dans les relations horizontales entre les firmes afin qu'elles soient de plus en plus innovatrices et compétitives. Enfin, ils peuvent favoriser la compétitivité des entreprises locales en faisant de la veille technologique, par exemple, et en intervenant dans tous les domaines où l'entreprise n'a pas les moyens d'agir ([Prax, 2002], p. 86- 90).

Comment identifier des clusters en région ? Cette partie est essentielle pour comprendre par la suite, comment des dispositifs régionaux d'IE (DRIE) ont opté pour suivre certaines filières industrielles que nous avons précédemment définies, en y faisant émerger différents clusters, en fonction des problématiques des décideurs.

Aussi, Porter ([Porter, 1998], p. 200) propose de les représenter sous forme cartographique :
1. Commencer par une grande entreprise (ou institution du secteur public, comme celui de la santé par exemple) ou une concentration d'entreprises similaires, puis effectuer un balayage amont et aval le long de la chaîne verticale, des firmes, des institutions ;
2. Identifier les fabriques de production et services complémentaires ;
3. Identifier les liens avec les fournisseurs de technologies, les compétences et la formation, les fournisseurs d'informations commerciales, la finance, l'infrastructure…Les organismes publics de formation ou de réglementation sont également pris en compte dans l'activité du cluster.

Il est également essentiel de procéder à une analyse approfondie du rôle de chacun des acteurs du cluster, de leurs besoins et de leurs capacités. C'est ce que nous étudierons par la suite.
L'idée de cluster favorise le travail interactif entre le monde de l'entreprise, la recherche, l'éducation et les institutions politiques. La question demeure cependant

essentielle pour nos travaux, à savoir quel rôle doit être attribué à qui, quand et comment, car le processus s'inscrit dans la durée et doit s'adapter aux évolutions politiques et économiques.

Les *entreprises* ont un rôle central dans tout le processus ;

Les *décideurs politiques* ont d'emblée un rôle de catalyseur à jouer ; ils confèrent au projet leur légitimité, procurent des mécanismes et des infrastructures de soutien au management ;

La *communauté de l'enseignement supérieur et de la recherche* a un rôle de soutien tout au long du processus et peut jouer un rôle moteur pour les réseaux d'innovation, apporter de la connaissance et soutenir concrètement le cluster en procurant des moyens humains (ce qui a été le cas dans le cadre de notre expérimentation) et matériels (installations du type parc scientifique/incubateur) ;

Le *secteur financier* apporte les capitaux de départ ou le capital risque, ainsi que des services de conseil aux entreprises ;

Les *utilisateurs finaals* (les clients, le marché) font aussi partie intégrante du processus.

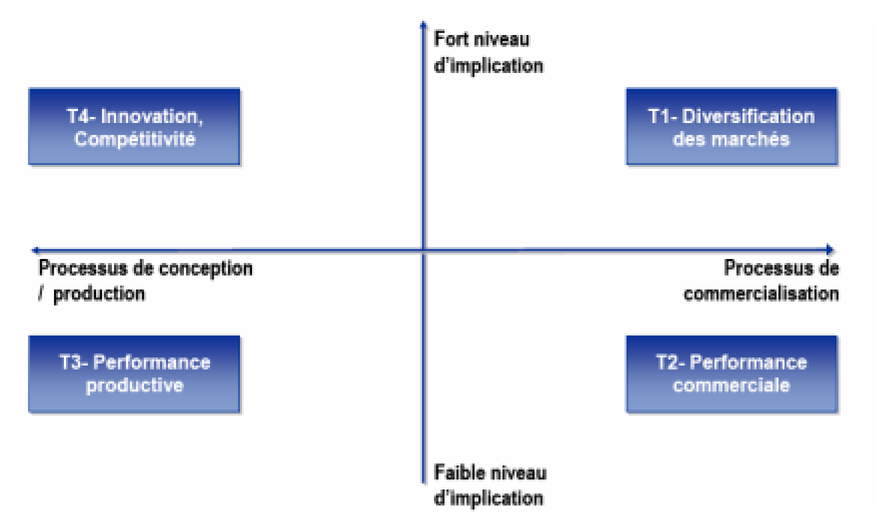


Figure 10. Actions conduites et résultats visés par les entreprises au sein d'un cluster [BIPE, 2006]

Nous détaillons ce schéma en explicitant chacun de ses éléments :

a. ***Type Diversification des marchés*** ([BIPE, 2006], p. 24)

Forte implication des entreprises – Marchés

Dans ce contexte, les entreprises cherchent en mutualisant leurs ressources à construire un positionnement concurrentiel leur permettant d'accéder à des marchés

auxquels elles ne pourraient pas prétendre en raison de leur taille, mais aussi de l'étendue et/ou la profondeur de leur gamme de produits.

b. ***Type Performance commerciale***

Faible implication des entreprises – Marchés

Dans ce type d'action, la mutualisation de moyens faite par les entreprises au sein du cluster porte essentiellement sur le mode des économies possibles découlant des effets de taille. Les entreprises partagent par exemple les coûts liés à la présence d'un représentant dans tous les salons professionnels, d'un commercial recruté spécifiquement pour développer l'exportation, etc.

c. ***Type Performance productive***

Faible implication des entreprises – Production

Dans ce type d'action, la mutualisation de moyens par les entreprises au sein du cluster porte essentiellement sur le mode des économies qu'il est possible de faire en regroupant l'achat de certaines matières premières, de stages de formation, d'un équipement de production.

d. ***Type Innovation, compétitivité***

Forte implication des entreprises – Production

Dans ce dernier type d'action, les actions menées par les entreprises au sein des clusters portent sur un processus de mutualisation qui modifie sensiblement le fonctionnement interne des entreprises et leurs perspectives de développement. C'est par exemple le cas lorsque des entreprises (donneurs d'ordre et fournisseurs) collaborent sur un projet de R&D en vue de mettre au point un nouveau procédé de production ; ces entreprises vont partager leurs complémentarités, notamment leurs compétences hautement spécialisées.

Comme l'indique M. Jauffrit [Jauffrit, 2004], les entreprises, notamment les PME, s'impliquent dans un cluster pour être plus compétitives sur le marché mondial et atteindre ainsi collectivement, en gagnant en échelle et en portée, des objectifs qu'elles ne pourraient pas se fixer individuellement. Le regroupement au sein de clusters va leur permettre de mutualiser un certain nombre de coûts inhérents à la nécessité d'optimiser le développement et la gestion de leurs flux de :

- biens réels (matières premières, biens intermédiaires, produits finis) ;
- services (achetés à l'extérieur ou produits par les entreprises) ;

- informations ;
- financement.

Les résultats obtenus par les entreprises qui s'impliquent dans une démarche de cluster dépendent de la cohérence entre objectifs individuels et objectifs collectifs du cluster**.** Une entreprise ne s'implique dans le cluster que si les actions qui y sont conduites lui permettent d'atteindre ses objectifs individuels.

*De fait, l'optimisation des avantages générés et l'engagement des entreprises dépendent de la qualité de l'****animation :*** *« confiance, compétence, convivialité »* constituent le socle du processus de développement des interactions entre entreprises au sein d'un cluster. L'animation joue un rôle fondamental pour identifier, faire connaître, convaincre, mobiliser et accompagner les entreprises dans la conduite de projets collectifs. Qu'elle soit prise en charge par un dirigeant d'entreprise ou non, l'animation explique largement le niveau de résultats pouvant être générés au sein des clusters. Or, qui dit animation, sous entend au moins un animateur, c'est-à-dire, selon notre point de vue, un acteur de l'IE(R). Et, précisément c'est ce type d'acteur de l'IE qui dans le cadre de nos travaux a particulièrement suscité notre intérêt.

- **L'évaluation du cluster**

Nous pensons que l'évaluation de la politique d'un cluster doit être centrée sur trois aspects : la stratégie, l'efficacité des instruments politiques, l'évaluation de l'impact économique réel. Elle s'opère à l'aide d'indicateurs :

- de main-d'œuvre (nombre total d'employés, de chercheurs, investissement dans le développement de compétences et la formation, etc.) ;
- économiques (chiffre d'affaire annuel, croissance, données financières, etc.) ;
- d'innovations (densité des entreprises innovantes, dépenses de technologies, licence, dépôt de brevet, etc.) ;
- d'internationalisation (volumes à l'exportation, investissement à l'étranger, etc.).

L'évaluation doit être également faite sur mesure, notamment sur :

- la performance économique (impact sur l'économie et le tissu social) ;
- la performance dans le domaine de l'innovation (mesurer la capacité du cluster d'utiliser et d'exploiter les connaissances.

Dans un environnement de plus en plus marqué par la complexité, la flexibilité, l'innovation et l'accès à l'information sont des facteurs clés de succès de plus en plus

importants pour les entreprises[55]. La densité et la proximité géographique peuvent alors jouer un rôle de catalyseur dans la création d'avantages compétitifs en facilitant les échanges qui sont nécessaires au développement d'avantages non transférables, sorte de quasi-rentes relationnelles. Ces caractéristiques qui sont propres à l'existence même d'un cluster, se déclinent en termes de : similitude industrielle (recours à des capacités technologiques, complémentarité industrielle, technologique ou commerciale) ; similitude culturelle (règles partagées, valeurs collectives, etc.) ; proximité temporelle (synchronisation des offres de compétences et de produits susceptibles de générer des relations entre activités).

- **Exemple de deux clusters aéronautiques**

En Lorraine

Aériades a été créé pour fédérer les compétences et servir d'interface entre les entreprises et les grands donneurs d'ordre de l'aviation, de l'espace et de la défense militaire et aéroterrestre... La structure regroupe 28 PME lorraines dans des domaines aussi divers que la mécanique de précision, l'électronique, la plasturgie, les systèmes de mesure..., toutes susceptibles de travailler dans le secteur de l'aéronautique civile et militaire. Son originalité est d'associer une dizaine d'organismes scientifiques, tels l'Institut de soudure ou encore le Comité européen d'intelligence scientifique. Ensemble, tous espèrent promouvoir la vocation et le potentiel aérospatial de la Lorraine, souvent méconnu des Lorrains eux-mêmes.[56].

En Belgique

EWA[57] regroupe 57 entreprises wallonnes du secteur aéronautique, actives dans la recherche, le développement et la production d'éléments de fuselage, de moteurs, de systèmes électroniques et de logiciels ainsi que dans la réparation, la maintenance et la modernisation d'avions, d'hélicoptères et de moteurs. Depuis 2001, le cluster joue également le rôle du *Cluster aéronautique de la Région wallonne* et, depuis 2006, gère, avec le cluster spatial, le pôle de compétitivité *SkyWin Wallonie*.

---

55 C. Dhaoui travaille sur les critères de réussite du système d'intelligence économique pour le management stratégique de l'entreprise et a ainsi identifié des facteurs clé de succès de mise en pratique de l'IE dans une entreprise tunisienne, qui sont : économique, technologique, organisationnel, informationnel, individuel (compétences des acteurs) et stratégiques. Voir références en bilbiographie.

56 B.S. *L'Est Républicain*, le 25 avril 2005

57 http://www.ewa.be

Enfin, parmi les types de coopérations interentreprises, nous pouvons mentionner l'entreprise étendue que l'on définit comme un ensemble d'entreprises et d'acteurs économiques associés pour la réalisation de projets communs. Elle fonctionne essentiellement sur la base d'alliances et partenariats.

❖ *Le district industriel*

C'est un espace géographique limité où sont concentrés de petites ou moyennes entreprises d'une même branche (incluant la machinerie, les produits et les activités de service nécessaires au processus de production) s'appuyant sur une tradition artisanale ou industrielle et donc un *savoir- faire local*. La spécification des entreprises dans une composante du même produit induit une division du travail, une certaine coopération basée sur l'appartenance à un même métier (culture professionnelle) mais n'écarte pas les relations de concurrence. La taille varie selon les secteurs : elle va de 300 à 3000 entreprises de petite taille (10 à 100 employés).

Les caractéristiques essentielles du district sont :

- une base productive diversifiée, une tradition culturelle et des liens forts entre communautés des affaires et sociétés civiles ;
- des réseaux informels et accords flexibles de sous-traitance ou de service ;
- une coopétition[58] entre les entreprises du même district, des dizaines d'entreprises à la fois partenaires et rivales sur les coûts, les délais, la qualité ;
- un savoir-faire s'appuyant sur des techniques héritées du passé mais continuellement amélioré par les acteurs ;
- un style de management communautaire : des structures souples, des modèles d'organisation simples, sur un modèle familial ;
- une bonne connaissance de la demande : la concentration sur un espace géographique restreint permet de diffuser rapidement les tendances du marché ([Prax, 2002], p.86- 88).

A titre d'exemple, le district industriel italien reste une référence incontournable de systèmes de productions régionaux. On estime à 130 le nombre de districts industriels

[58] Entreprises étant à la fois en compétition et en coopération.

en Italie, avec une forte concentration dans le Veneto, l'Emilie-Romagne, les Marches et la Toscane. C'est une réalisation localisée de la division du travail. Composé d'un ensemble relativement homogène d'entreprises, il est structuré autour d'une industrie principale et de quelques industries auxiliaires. Les relations propres au district entre entreprises et celles qui structurent le marché local du travail relèvent pour l'essentiel de la coopération. Ils sont en général spécialisés dans des activités traditionnelles, telles que l'habillement, les chaussures, la petite mécanique, etc. ([Dupuy, 2003], p. 95).

En France, en 1997 a été créé par le président du district du décolletage de la Vallée de l'Arve, avec l'appui de la DATAR et celui du conseil régional de Rhône-Alpes, le Club des Districts Industriels Français dont l'ambition est la « mise en réseau » et l'accompagnement dans les démarches innovantes de coopération d'entreprises. Cette association a été régulièrement soutenue par la DATAR pour favoriser l'échange des bonnes pratiques. Elle est responsable de la parution d'une lettre bimensuelle relative aux SPL. Elle a mis en place des groupes thématiques de SPL ([Pommier, 2004], p. 20).

Gaffard ([Gaffard, 1993] dans [Savy, 1993], p. 102]) nous fait part de deux observations :
1) L'efficacité du district tient avant tout à la bonne articulation entre son organisation (c'est-à-dire l'organisation de la production locale) et le fonctionnement des marchés des marchandises qu'il produit, ces marchés étant évidemment extérieurs au district et s'inscrivant dans des systèmes productifs complètement différents.
2) La croissance d'une ou d'un nombre limité d'entreprises, d'un côté, contribue au dynamisme du district, mais d'un autre côté, tend à altérer les caractéristiques qui en font la flexibilité.

- ***Technopôle et parcs scientifiques***

Enfin, nous indiquons un dernier type de SPL, les technopôles ([Prax, 2002], p. 93).
Ce sont des concentrations territoriales d'entreprises innovantes situées à proximité de centres de recherche et de formation scientifique, tissant un réseau de relations destiné à produire de l'innovation. Autres appellations : ***incubateur, parc technologique, pôle d'excellence, cité des sciences…***.

Le technopôle peut aussi être un outil de management technologique du territoire pour la mise en place d'un pôle d'excellence économique.

Nous citons pour exemple, le technopôle de **Sophia Antipolis**. C'est un technopôle situé entre Nice et Cannes. Il regroupe plus de 1200 entreprises du monde entier et 22000 emplois directs en recherche scientifique de pointe dans le domaine entre autres des technologies de l'information et de la communication, des multimédias ou de la médecine et de la biochimie. Il est une petite réplique à l'échelle de la France de la célèbre Silicon Valley californienne des Etats-Unis.

- **L'innovation, bénéfice d'une coopération réussie**

Pourquoi innover ? Faut il être pionnier, en encourir les risques pour bénéficier d'une situation temporaire de domination du marché ? En corollaire, faut il développer un portefeuille de ressources permettant d'être innovateur alors que l'innovation ne peut être parfaitement planifiée, ni son succès garanti ? Faut-il être suiveur ou imitateur de manière à réduire les risques technologiques et de marché au détriment éventuel de la rente susceptible d'échoir à l'innovateur ? Faut il pour cela disposer des ressources permettant de réduire le retard par rapport à l'innovateur ? ([Tarondeau, 1998], p. 15)
Selon le tableau de bord européen de l'innovation[59] présenté le 12 janvier 2006 à Bruxelles, établi sous l'égide de la Commission européenne, la France est moins innovante que l'Europe des quinze et se situe légèrement au-dessus de la moyenne des vingt-cinq Etats membres. Elle est en perte de vitesse, tant dans les secteurs traditionnels que les secteurs de pointe. À ce rythme, « la France se situerait en dessous de la moyenne des 25 dans une dizaine d'années ».
Le tableau de bord précise que « Son indice global d'innovation s'est dégradé depuis un an. […] Les entreprises françaises investissent insuffisamment en recherche et développement. […] ». Pourtant, « La population française est plutôt demandeuse de produits nouveaux. […]. Mais l'offre ne s'est pas développée en conséquence. Cette inadéquation explique que la position de la France en matière d'exportation de produits de haute technologie se dégrade ». Cette situation serait pour partie la conséquence de faiblesses propres aux PME françaises : « Comparées à leurs homologues des autres pays européens, elles se moderniseraient difficilement, sont

[59] http://europa.eu.int/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/06/21&format=HTML&aged=0&language=FR&guiLanguage=en (consultée le 1er avril 2007).

insuffisamment nombreuses à mettre en place de nouvelles méthodes de gestion et d'organisation ou à introduire de nouveaux produits sur le marché, voire à modifier leur gamme existante. »

De plus, à la suite d'une enquête menée par l'OSEO[60], seules quatre petites entreprises (dix à quarante-neuf salariés) sur dix innovent (au sens large : produit, procédés, organisation ou marketing), alors que six entreprises moyennes (cinquante à 249 salariés) sur dix le font (à noter que les PME innovantes appartiennent plus souvent à un groupe que les autres et qu'elles sont plus ouvertes à l'international). Le principal frein à l'innovation reste les moyens financiers insuffisants (40 % des cas), mais le manque de compétences internes suit de près (30 % des cas).

Ces remarques nous font rappeler, plus que jamais, l'importance de la mise en place au sein des PME françaises de méthodes et outils liés à l'IE, l'utilité de sensibiliser des PME à la culture du partage des connaissances et qu'il faut les inciter à intégrer des réseaux.

❖ *Les caractéristiques de l'innovation*

L'innovation correspond à « la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré [pour la firme], d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures[61]. »

Il existe quatre catégories d'innovation ([OSEO, 2006], p. 87) :

– **Innovation de produit** : introduction sur le marché d'un produit nouveau ou sensiblement amélioré sur le plan des caractéristiques (spécifications techniques, composants, matières, logiciel intégré, convivialité ou autres caractéristiques fonctionnelles) ou de l'usage auquel il est destiné ;

– **Innovation de procédé** : introduction dans l'entreprise d'une méthode de production ou de distribution nouvelle ou nettement améliorée impliquant des changements significatifs dans les techniques, le matériel et/ou le logiciel ;

---

60 http://www.oseo.fr/informations_entreprises/actualites_d_oseo/rapport_annuel_2006_sur_l_evolution_des_pme (consultée le 8 février 2007).

61 Défini dans le *Manuel d'Oslo*, nouvelle version (OCDE, 3e éd., 2005).

– Innovation d'organisation : mise en œuvre d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du travail, la gestion des connaissances et les relations avec les partenaires extérieurs ;
– Innovation de commercialisation : mise en œuvre d'une nouvelle méthode de vente impliquant des changements significatifs de la conception ou du conditionnement, du placement, de la promotion ou de la tarification du produit pour améliorer les qualités des produits et services ou pour ouvrir de nouveaux marchés.

Jakobiak ([Jakobiak, 2006], p. 245) distingue dans l'innovation industrielle deux formes différentes :

1) technique : elle concerne alors un produit, un procédé, un appareillage, une application ;
2) immatérielle : elle est relative à une méthode, une organisation, un service. Elle va conduire aux technologies organisationnelles.

L'innovation est plus efficace lorsqu'elle résulte d'une collaboration entre entreprises et laboratoires publics. Cette idée n'est pas nouvelle : tous les projets de R&D industrielle qui sont instruits, en collaboration avec d'autres ministères sont déjà des projets largement coopératifs, c'est-à-dire associant à une large échelle des entreprises de toute taille, des laboratoires publics, des organismes fédérateurs (industriels ou pas) autour d'un projet commun de R&D industrielle. Ces outils sont réutilisés pour développer les *pôles de compétitivité*. Cette notion de réseaux est élargie pour faire participer les collectivités locales, régionales, les chambres de commerce et d'industrie. Ces collaborations sont largement facilitées par la concentration géographique des acteurs, qui permet de donner une visibilité internationale, contribue à attirer de nouveaux partenaires et surtout provoque un effet de masse [Leroy, 2005].

Le système national d'innovation met en relation différents types d'acteurs :

- les acteurs institutionnels qui déterminent les règles du jeu ;
- l'enseignement, la recherche et le transfert de technologie ;
- les entreprises. Il s'agit ici d'améliorer la situation de chacun de ces acteurs, ainsi que la qualité et la quantité de leurs échanges.

L'innovation concerne également les interactions entre sociétés et, plus largement, le contexte institutionnel, socio économique et technologique dans lequel elles opèrent ([CR, 2006], p. 12).

Nous proposions [Goria, 2006], d'établir un lien entre l'IE et l'innovation, et de faire remarquer que ces deux notions partagent de nombreux points communs, dont notamment les mérites que l'on leur accorde pour aider les entreprises à être plus compétitives. Par exemple, à propos de l'innovation : R. G. Cooper (2001) présente le développement de nouveaux produits comme la clé de la prospérité de l'organisation, L. Flaurès (2005) quant à elle présente l'innovation comme une question de vie ou de mort de l'entreprise, tandis que D. Choulier et G. Drãghici (2000) insistent simplement sur le besoin de plus en plus croissant qu'ont les entreprises d'innover face à la croissance de la concurrence internationale. Du point de vue de l'intelligence économique, depuis au moins la publication du rapport Martre (1994), elle est présentée comme : un besoin vital pour la compétitivité et la sécurité des entreprises [Pepin, 2004], un moyen de gagner de l'influence et des parts de marché [Carayon, 2003], ou d'éclairer les prises de décisions de l'entreprise [Levet, 2001], en fournissant au bon moment et sous une forme adéquate une information utile aux décideurs.

- **Exemples d'opérations et d'initiatives régionales**

Pour illustrer et clore ce chapitre, nous énumérons quelques exemples d'opérations et d'initiatives abouties sur le territoire national et au-delà de ses frontières.

Sur la base des éléments d'analyse des initiatives régionales en faveur de l'intelligence économique produits par le rapport Carayon, on peut distinguer trois niveaux d'intervention publique en faveur de l'intelligence économique sur le territoire français :

- Un premier niveau d'intervention se caractérise par des interventions légères de sensibilisation- initiation des entreprises à l'intelligence économique de manière plus ou moins structurée sur le territoire (Picardie - 2000-2001).
- Au second niveau, l'intervention vise à soutenir des outils et programmes opérationnels d'intelligence économique mis en œuvre de façon isolée par différentes institutions sur un même territoire (Haute-Normandie).
- Le troisième et dernier niveau se caractérise par une approche cohérente et structurée de l'intelligence économique sur le territoire, au travers de la définition d'une stratégie régionale concertée mobilisant les partenaires publics et privés autour d'objectifs et d'axes de travail partagés (Alsace, Midi-Pyrénées). Les régions où cette

structuration est la plus avancée ont mis en place un centre de ressources et d'appui unique chargé d'implémenter la stratégie régionale et de veiller à la cohérence des actions (Franche Comté, Nord-pas-de-Calais, Réunion).

Programmes de sensibilisation des PME et des acteurs économiques à l'IE :
- ARIST Bretagne avec le programme PROMIS essaimé ensuite dans plusieurs régions (Midi-Pyrénées, Haute-Normandie, Poitou-Charentes) ;
- CRCI Nord-pas-de-Calais : programme GID (Gestion de l'Information de Décision) de sensibilisation des PME à l'IE et aux TIC.

Programmes à vocation expérimentale :
- Bourgogne : utilisation de la démarche d'intelligence économique comme levier d'accompagnement des projets d'entreprises, notamment à l'export ;
- Centre : déploiement de la méthode utilisée en Bourgogne.

Programmes à vocation stratégique :
- Basse-Normandie : adoption d'une stratégie régionale d'IE – Soutien coordonné aux PME en matière d'exportation (réseau export régional – RER) ;
- Essonne : portail d'intelligence économique offrant des services identiques à l'export ;
- Franche-Comté : l'Association Régionale d'IE propose en un seul lieu, l'ensemble des dispositifs publics d'appui aux démarchés d'IE, notamment l'organisation et l'animation de plates-formes collaboratives d'IE au service des systèmes productifs locaux.

- *En région*

En Alsace

Comité opérationnel défensif d'intelligence économique

Ce comité a pour objectif d'identifier les implantations (entreprises et laboratoires) sensibles, de les suivre et de mettre en place des actions de sensibilisation en leur direction. Il réunit actuellement, sous l'autorité du Préfet, des représentants des services de l'Etat (DST, Gendarmerie, Renseignements Généraux, DPSD, Trésorerie Générale DRIRE), un représentant de la Région Alsace et le responsable du programme régional d'intelligence économique COGITO[62].

En Lorraine

RELIE - Réseau lorrain d'intelligence économique[63]

[62] Ce programme sera détaillé dans les chapitres 2 et 3 de notre travail.
[63] Voir la charte en annexe. Nous détaillerons le RELIE dans le chapitre 2 du mémoire

Le Réseau consulaire lorrain se mobilise sur l'innovation par le biais d'un appui au développement des deux Pôles de Compétitivité (MIPI et Fibres), d'un appui aux structures de valorisation des universités de Lorraine, de l'animation de clusters et groupements d'entreprises, et de sensibilisation à la propriété industrielle. Toutes ces « dimensions » sont regroupées au sein du RELIE. L'objectif du réseau est d'assurer la coordination des actions régionales relatives à l'intelligence économique et un accompagnement individualisé, ou collectif de haut niveau des entreprises lorraines dans leurs démarches en la matière. Il constitue le centre de ressources permettant de structurer l'offre de service en matière d'intelligence économique et de gestion de l'information et de la connaissance en Lorraine. Les acteurs du réseau sont : le Préfet, le Préfet de la Zone de défense Est, le Conseil Régional de Lorraine, la Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie de Lorraine, Les chambres de Commerce et d'Industrie de Meurthe-et-Moselle, Meuse, Moselle et des Vosges, 3i Lorraine, l'Institut National de la Propriété Industrielle, les Renseignements Généraux, la Direction de la Surveillance du Territoire, Le Secrétariat Général pour les Affaires Régionales (SGAR), La Direction Régionale de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement, etc.

- *En France*

Citons par exemple, le **SIT** : système d'information territorial. C'est un système permettant l'échange d'informations entre les différents services de l'Etat d'un même territoire ; en général, il est techniquement structuré sur un Extranet, et le territoire est soit le département, soit la Région ; les dernières directives poussent à l'élargissement de l'échange aux collectivités locales. Présenté comme cela, le SIT a une vocation restreinte aux administrations du territoire : les professionnels et le grand public n'y ont pas accès. Cette base de données comprend des données démographiques (population, entreprises) ; des données économiques (subventions de l'Etat, subventions européennes) ; des données sur l'emploi (taux de chômage, répartition par tranche d'âge…) ; des données sur les projets en cours (voirie, équipements collectifs…). Les acteurs clés sont : le comité de pilotage interministériel, le collège des chefs de service, l'équipe projet, le groupe de travail technique et les groupes de travail thématique, le coordinateur informatique SIT. [Prax, 2002, p.55, 56, 59].
Les SIT départementaux ou régionaux ([DIRE, 1999] p.16) tels qu'ils existent actuellement, proposent tout ou partie de ses services suivants : des *messageries*, des

espaces de travail commun pour le travail des pôles de compétence, pour suivre les projets, etc. ; *différentes bases de données permettant une information rapide et actualisée* pour suivre l'évolution locale et les grandes tendances nationales ; des *tableaux de bord qui permettent de suivre différents indicateurs,* de les comparer avec un échelon régional et national et d'orienter les politiques ; une *revue de presse* qui offre rapidement à tous les services un ensemble d'informations d'intérêt commun ; des *forums* offrant la possibilité de préparer des réunions et de consacrer celles-ci à de vraies séances constructives ; des *logiciels de préparation de réunion et de gestion* de projet permettant une organisation méthodique et efficace de ces moments collectifs ; des *agendas partagés* pour organiser rapidement les rendez-vous et optimiser la gestion du temps.

Nous tenons tout d'abord à insister sur le deuxième point, prémisse d'un chapitre davantage étoffé dans la partie suivante. L'offre proposée pour les membres associés à un projet de pôle de compétitivité est ici essentielle. Elle permet en effet de faire communiquer en permanence des acteurs répartis dans les différents services déconcentrés de l'Etat (DDASS, DDE, DIREN, DRIRE…tous ceux qui jouent un rôle dans les pôles de compétitivité). Outre le fait d'échanger des informations informelles ou documents officielles, l'espace de travail assure un accès à une bibliothèque virtuelle classant toutes les données partagées entre les membres (lettres, arrêtés, textes divers, …). Ce type d'outil a aussi l'avantage de poser des règles qu'il est difficile d'enfreindre dans la mesure où une personne ressource se charge de la gestion des espaces de travail. Il permet à la fois une simplification des processus d'organisation d'une réunion, un travail de secrétariat facilité, un espace commun de partage d'informations, le tout en temps réel.

- *En Europe*

StratinC : STRATegic Intelligence and Innovative Clusters (projet)[64]
StratinC est un projet européen dans le cadre du programme INTERREG IIIC, dont l'objectif est de renforcer la compétitivité des territoires, des entreprises locales et des clusters industriels en renforçant l'intelligence stratégique et la prospective pour eux permettre de manager l'innovation et de relever le défi de la mondialisation.

[64] http://www.e-innovation.org/stratinc/

Le projet recouvre plusieurs objectifs avec comme cadre général accroître la compétitivité et l'innovation auprès des clusters industriels et des PME-PMI par la maîtrise de l'information et des réseaux à un niveau européen :
- intégration de l'IE au sein des clusters industriels ;
- identification des besoins en information stratégique des PME/PMI dans les différents secteurs concernés par le projet (exemple : agroalimentaire (vin, jus de fruit) ; bois, biotechnologies, TIC, matériels, etc)
- étude comparative des méthodes et outils existants en IE ;
- réalisation d'un guide méthodologique sur les différents outils pour la collecte, l'analyse, le tri, la diffusion de l'information ;
- facilitement de l'investissement dans les différentes régions dans différents outils adaptés;
- favorisation de la création d'activités de coopération d'affaires dans les PME et les clusters.

En élaborant le projet, six partenaires de cinq pays coopèrent : la région de Lorraine (France, secteur bois), le Teknopol Oslo (Norvège, secteur santé et biotechnologies), la Mancomunidad Norte Tenerife et l'agence régionale de développement de Murcia (Espagne, secteur agro alimentaire), la région de Macédoine centrale (Grèce, secteur technologies d'information & de communication) et le Nord Rhin Westphalie (Allemagne, secteur nouveaux matériaux).

Exemple du ZENIT, Rhénanie du Nord- Westphalie, Allemagne

La Rhénanie du Nord- Westphalie est le land le plus grand d'Allemagne. Le projet StratinC a été mis en place avec pour cible le secteur des nouveaux matériaux et a été dirigé par ZENIT, l'agence régionale de développement, moyennant le soutien essentiel de l'association NeMa (New Materials) représentative du secteur cible.

L'espoir était que StratinC complèterait les efforts déjà entrepris par ZENIT pour soutenir ce secteur/cluster de matériaux fragmenté mais significatif (plus de 10 000 entreprises, dont plus de 70% de PME) de la région. L'analyse des besoins pour StratinC a été conduite au début de l'année 2004 avec l'aide de NeMA, analyse qui a fait apparaître un besoin d'assistance pour le développement d'un système d'intelligence stratégique (en faveur duquel 61% des entreprises interrogées se sont prononcées).

1.5.3 Synthèse

Nous avons dressé un état des lieux des types d'actions et opérations qui peuvent être menées en région, dans une stratégie de développement local, dont les cibles principales sont bien évidemment les PME. Sensibilisées aux dimensions que couvrent les réseaux et à l'intérêt de les intégrer, les PME se voient proposer par leur région un panel de dispositifs, communautés, systèmes d'information visant à favoriser les échanges entre entreprises, à les faire coopérer sur des problématiques communes, à valoriser leurs savoir-faire et connaissances au sein d'un même « système » d'échange.

L'autre point essentiel de ce type d'opération est de faire émerger des liens entre les différents acteurs économiques qui composent la région, à la fois du secteur public et du secteur privé. Et l'objectif n'est pas seulement de développer ces relations, mais aussi et surtout, de les renforcer et de les pérenniser.

La notion d'information entre les acteurs qu'ils soient publics ou privés va certainement bouleverser les habitudes car il devient nécessaire d'avoir de nouveaux comportements. Notion que Dominique de Villepin précise dans une interview le 22 novembre 2004 (sur Reuters) « *Il s'agit là d'un esprit nouveau à mettre en œuvre : celui du partenariat entre l'Etat, les entreprises, les représentants syndicaux, les collectivités territoriales, mais aussi les universités et les centres de recherche.* » Ainsi, de ces échanges d'informations dépendra la réussite des organisations locales et peut-être la nation. La DATAR (1999) écrit « *Le développement territorial est une organisation à construire par de l'information en reliant des acteurs publics et privés, engagés dans une dynamique de projet sur un territoire* ».

1.6 CONCLUSION DU PREMIER CHAPITRE

Nous avons souhaité, à travers ce premier chapitre, faire un tour d'horizon des notions d'intelligence économique et d'intelligence économique en région. L'objectif était de proposer une vision d'ensemble de ces deux concepts, tout en accentuant la dimension régionale, car elle servira de champ d'observation à nos travaux.

Nous souhaitons à cet effet rappeler les propos de Jean-Baptiste de Foucauld[65], qui souligne dans la préface du rapport « France : le choix de la performance globale », la nécessité d'une action publique en faveur des acteurs socio-économiques dans une

[65] Commissaire au Plan en 1992

stratégique compétitive et attractive du privé et du public. : « *L'efficacité de l'entreprise et plus largement de l'appareil productif va se mesurer dans la capacité à se décloisonner et à diffuser l'information. […] La « performance globale » ne peut s'obtenir que par une association de tous les acteurs. Elle concerne en effet autant les entreprises que la nation dans la mesure où les progrès à accomplir sollicitent l'ensemble des intervenants de tous niveaux: chefs d'entreprises et salariés, Etat, collectivités locales, partenaires sociaux, société civile* » [Gandois, 1992].

Ainsi, le chapitre suivant s'attachera à approfondir une partie des points abordés dans cette partie qui sont d'une part, les dimensions de l'IE que nous assimilerons à des métiers et acteurs de l'IE ; d'autre part, prenant appui sur un certain nombre de constats rappelés dans ce chapitre, nous verrons en détail le glissement des SPL vers les pôles de compétitivité et celui des initiatives régionales vers leur concrétisation par de véritables dispositifs d'IE. Ce dernier point sera une amorce à notre réflexion et objet de nos travaux, dont le but sera de rendre compte d'une analyse approfondie de ces dispositifs, par les acteurs qui les composent et par leurs rôles et compétences. Nous chercherons à déterminer les points forts et les points faibles de ces dispositifs et de redéfinir et recentrer les rôles de chacun des acteurs, en adéquation avec les compétences requises et les besoins des décideurs. L'objectif est de faire émerger un nouvel acteur, nommé coordinateur-animateur….

CHAPITRE 2

DE L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE POUR LES ORGANISATIONS AUX DISPOSITIFS REGIONAUX

2. DE L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE POUR LES ORGANISATIONS AUX DISPOSITIFS REGIONAUX

Nous avons vu dans le premier chapitre, ce que nous entendons par IE et IER. Nous avons souhaité les mettre en perspective, à travers leurs origines, leurs caractéristiques, leurs objectifs et leur complémentarité. Nous avons ainsi fait remarquer que ces deux champs utilisent quelques matières premières particulières : des informations (en tant que source pour l'alimentation et la bonne marche des processus), des connaissances (en tant qu'exploitation de ces sources), des savoirs (émanant des acteurs utilisateurs de ces sources) et des compétences (utiles à tous les acteurs pour la bonne conduite des processus). Ainsi, nous verrons dans la première partie de ce chapitre que l'exploitation de ces matières premières, à l'aide de moyens humains et matériels, permet une meilleure maîtrise des processus décisionnels. Après avoir identifié et caractérisé les éléments essentiels de l'IE, nous tracerons les contours des dispositifs dédiés aux entreprises, que l'on peut rencontrer en région, en nous attachant à détailler plus précisément les dispositifs régionaux d'IE (DRIE) et les pôles de compétitivité. Enfin, nous proposerons une analyse des métiers de l'IE, c'est-à-dire ceux que nous qualifions de fondamentaux (propres à la documentation, à la veille et à l'analyse) et les autres que nous désignons comme « supports » (propres à la formation et au conseil), pour en observer par la suite l'évolution.
Ce chapitre regroupe des concepts assez variés mais qui sont nécessaires à la compréhension de notre proposition présentée dans le chapitre 3 (*vers la définition d'un nouveau métier : le coordinateur-animateur*). Nous présenterons ainsi l'organisation en terme de ressources (section 2.1), les dispositifs régionaux d'IE (2.2) et les métiers de l'IE (2.3).

2.1 L'ORGANISATION EN TERME DE RESSOURCES

L'étude du fonctionnement des organisations passe par l'observation et la mesure des attitudes, comportements et stratégies de ses membres, par l'évaluation de leurs ressources spécifiques ainsi que des contraintes de toutes sortes qui limitent leur marge de manœuvre et pèsent sur leurs stratégies ([Crozier, 1977], p. 94).
Aussi, nous avons mis en évidence dans le chapitre 1 la dynamique territoriale s'expliquant par le regroupement d'acteurs économiques et de ressources

immatérielles[66], qui, par leurs interactions, développent des compétences, des savoir-faire, des règles spécifiques associés au territoire. De ce fait, nous analyserons les différentes ressources (informationnelles et cognitives, humaines et matérielles) chargées de mutualiser les matières premières citées plus haut, dans une démarche d'IE, en les associant l'une à l'autre et en justifiant de leur importance au sein d'une organisation (qu'elle soit publique ou privée).

2.1.1 Les ressources informationnelles et cognitives

La gestion, la qualité et la rapidité de l'information sont des facteurs déterminants de compétitivité pour la société de l'information dans laquelle nous vivons aujourd'hui. « Se faire battre est excusable, se faire surprendre, impardonnable »[67]. Cette phrase symbolique, mais surtout révélatrice, justifie l'importance et les enjeux du partage des informations entre les hommes et ce, depuis toujours. Etant donnée la nécessité, pour une entreprise ou quelque organisme que ce soit, de disposer d'une gestion efficace de l'information interne et externe, il lui faut apprendre à contrôler les flux informationnels avant de prendre une quelconque décision stratégique. La démarche d'IE s'inscrit en ce sens.

Il a deux façons d'appréhender l'IE : comme une *succession d'étapes* (qui relève d'une réflexion organisationnelle) et comme l'exploitation *de connaissances et d'informations*. Les organisations produisent de l'information et de la connaissance qui sont intimement liées dans le même processus, le défi pour elles étant d'organiser et de structurer celui-ci. L'apport de l'IE est fondamental dans ces formes d'organisations et elle est plus efficace si elle s'insère dans une structure qui favorise l'interaction entre les personnes.

Le marché de l'information et de la connaissance émerge et devient un lieu d'échanges permettant aux entreprises de se différencier. Dans ce contexte, l'IE assure une chaîne de transformation entre les données existantes dans l'environnement et la capacité de gestion de connaissances et d'action de l'entreprise.

[66] Par ressource, on entend tout ce que l'entreprise peut mobiliser pour générer un avantage concurrentiel. On y classe les facteurs de production (capital, travail), la vente ou la communication, les marques de commerce, la réputation, les systèmes de surveillance de l'environnement, les bases de données, les qualifications du personnel, les savoir-faire individuels et collectifs générés par la répétition des activités, etc. [Tarondeau, 1998 p.18] Elles sont à la fois le capital matériel (équipement, technologie), le capital humain (formation, expérience, jugement …) et le capital organisationnel (structures, modes de planification/contrôle, systèmes de coordination, relations entre groupes …).

[67] Napoléon Bonaparte

Fort de ce constat, il nous semble indispensable de traiter l'information dans son ensemble de par ses origines, par sa gestion et par son partage et de montrer de quelle manière elle peut évoluer vers la connaissance et le savoir.

↳ *L'information, une ressource fondamentale*

« Tout homme qui est mal informé ne peut s'empêcher de mal raisonner[68] »

Le rapprochement entre Etat et entreprises est difficile, car chacun considère son métier comme non associable. Il faut donc favoriser les échanges entre privé et Etat. Les régions sont plus proches des entreprises et notamment des PME. Les parties suivantes sur l'information, les connaissances, les savoirs…vont nous servir à démontrer leur importance à être partagés dans un cadre régional.

L'information peut se considérer sous différentes approches :

On qualifie d'information toute donnée pertinente que le système nerveux central est capable d'interpréter pour se construire une représentation du monde et pour interagir correctement avec lui. L'information, dans ce sens, est basée sur des stimuli sensoriels véhiculés par les nerfs.[69]

L'information se définit à la fois par :

1) l'action d'informer quelqu'un, un groupe, de le tenir au courant des événements ;
2) l'action de s'informer, de recueillir des renseignements sur quelqu'un ou quelque chose[70].

En exemple, cela peut être des renseignements consignés sur un support quelconque dans un but de transmission des connaissances. Il peut s'agir d'un support papier ou d'un support électronique.

Divers auteurs se sont attelés à définir l'information selon leur domaine :

---

68 Colbert
69 www.wikipedia.org
70 *Trésor de la langue française informatisé*

Citons, F. Bulinge ([Bulinge, 2002], p.34) qui a consacré une large part à définir l'information dans son travail de thèse. Il distingue l'information de trois manières : (1) l'information en tant que donnée, (2) l'information en tant qu'objet, (3) l'information en tant que produit et propose une définition reprenant celle des auteurs Brouste et Cotte (1997) en la complétant par les approches théoriques de Morin (1995), de Le Moigne (1998) et de Mayère (1990) : *« Une information est le résultat d'un processus intelligent de mise en forme d'une représentation factuelle (événement), dont la communication est censée dénouer une incertitude (élément de connaissance) ou résoudre une alternative environnementale (aide à la décision). »*
Nous verrons plus tard que cette définition revêt un caractère important pour la poursuite de notre étude dans une démarche d'IE.

D'après nous, l'information se caractérise selon deux éléments :

1) Son sens.
2) Son origine.

Si un de ces deux éléments est dénaturé alors l'information doit être remise en cause. C'est d'ailleurs ce que nous avons fait remarquer dans notre partie sur la désinformation.

Quelques grands principes liés à l'information :

Une information est à la fois quelque chose que l'on recherche, que l'on reçoit ou que l'on donne…

- ✓ L'information permet de représenter son univers ;
- ✓ L'information permet de choisir ses contextes d'actions ou d'orienter ceux de ces partenaires ;
- ✓ L'information permet de faire des choix ;
- ✓ L'information permet d'utiliser les moyens à sa disposition ;
- ➢ L'information permet de se relier aux autres.

Pour parfaire notre étude sur la caractérisation de l'information (en cohérence avec le concept de désinformation), nous proposons d'énumérer les critères de qualification de l'information sur la base de quatre catégories ([Achard, 1998], p.55) :

1) Les qualités intrinsèques : l'information doit être exacte ; elle doit être récente ; elle doit être environnée (contextualisée) ;
2) Les critères formels : l'information doit être traitée rapidement ; elle doit être explicite ; elle doit être économiquement accessible ;
3) Les critères de couverture : la disponibilité de l'information doit être liée à son origine ; elle doit être liée au type d'activité de l'entreprise ;
4) Les différents types de support : le papier (le plus ancien), les banques de données, les Cd-Rom, les données disponibles sur Internet (le plus récent), etc.

- Typologie de l'information

L'IE requiert une certaine connaissance et compétence dans la manipulation de l'information. Dans un contexte stratégique, savoir à quel type d'information on a affaire est primordial. Connaître le degré de sensibilité, la manière d'accéder, la provenance des informations et la base de toute démarche de veille.

L'information est catégorisée et classifiée selon 3 couleurs[71] *(Selon la norme AFNOR XP X50-053 de 1998).*

Information blanche
C'est une information aisément et licitement accessible (médias, manifestations commerciales, publications publicitaires, catalogues...). Cette information est souvent de faible valeur mais représente l'essentiel de l'information en circulation. Toute la difficulté d'un système d'intelligence économique est de faciliter son traitement se révélant souvent trop coûteux pour l'intérêt qu'elle représente.

Information grise
C'est une information licitement accessible mais caractérisée par des difficultés dans la connaissance de son existence ou de son accès (contenu de banque de données, interviews d'experts, thèses,...). Souvent à forte valeur pour l'entreprise, elle se caractérise par un coût d'accès important pas forcément en argent, mais plutôt en investissement humain. On retrouve en effet dans cette catégorie les sources

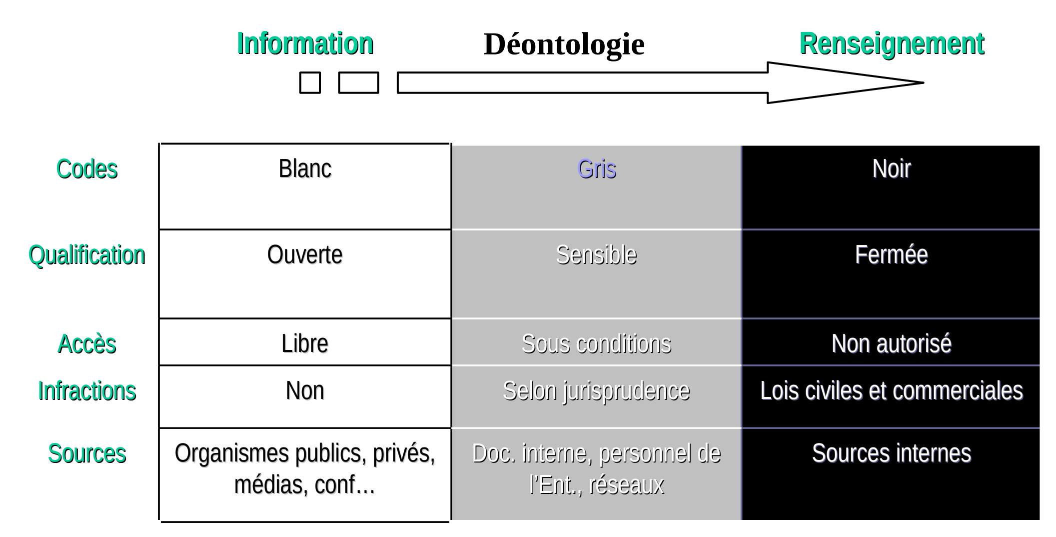
[71] On peut d'ailleurs retrouver cette classification chromatique dans le milieu de la propagande où l'on parle également de propagande blanche, grise et noire.

informelles d'informations obtenues grâce aux réseaux de relations internes et externes aux organisations publiques ou privées.

Information noire

C'est une information à diffusion restreinte et dont l'accès ou l'usage est explicitement protégé. Elle nécessite une autorisation pour être obtenue légalement (auquel cas est-ce bien une information noire...?). De façon plus concrète, il s'agit d'une information inaccessible et faisant l'objet ou en tout cas qui devrait faire l'objet d'une protection soutenue et d'une diffusion, même interne, restreinte.

Nous représentons ces catégories de la façon suivante :


Information — Déontologie → Renseignement

Codes	Blanc	Gris	Noir
Qualification	Ouverte	Sensible	Fermée
Accès	Libre	Sous conditions	Non autorisé
Infractions	Non	Selon jurisprudence	Lois civiles et commerciales
Sources	Organismes publics, privés, médias, conf…	Doc. interne, personnel de l'Ent., réseaux	Sources internes

Tableau 5. Catégorisation de l'information

- **La valeur de l'information : entre sa valeur ajoutée et sa valeur d'usage**

Nous abordons la valeur de l'information que nous jugeons comme un aspect stratégique de l'information, car nous verrons par la suite toute l'importance que revêt la notion de valeur, à travers aussi bien la dimension humaine (travail collaboratif, démarche collective d'IE, …) que matérielle (traitement et capitalisation des connaissances au sein d'un SI).

D'après M. Iwochewitch, 50 % de l'information à forte valeur ajoutée proviendraient des sources humaines et non des documents [Iwochewitch, 2000]. Cette remarque est

très intéressante dans notre contexte de travail, car un des rôles essentiels de l'acteur coordinateur-animateur (que nous définirons plus tard) est celui d' « orchestrer » les échanges informels entre des acteurs socio-économiques impliqués dans une démarche d'IE, afin de valoriser leur capital de connaissances. Cela nous permettra également de comprendre tous les enjeux du travail collaboratif. Nous ajoutons les propos de Chapignac à ce sujet : « *l'information ne prend sa valeur effective que dans l'échange et le partage. La fertilisation croisée génère une information à haute valeur ajoutée et à haute valeur opérationnelle* » ([Chapignac, 1996] dans ([Leitzelman, 1998], p. 31)).

« *Plus l'information est consommée, plus sa valeur est grande* » ([Confland, 1997], p. 70), en d'autres termes, la valeur d'une information repose sur sa capacité à être partagée et diffusée car si l'information existe, elle n'est pas utilisable en tant que telle puisqu'elle nécessite une mise en forme et un destinataire « intéressé ».

En effet, l'information n'est qu'une matière première à l'état brut et elle ne possède aucune valeur ou plutôt, une « valeur nulle. » C'est grâce à sa manipulation (par les producteurs, fournisseurs d'information) grâce à son interprétation et à son usage (par les consommateurs), que nous pouvons lui accorder de la valeur. « *L'information n'a de valeur que si elle parvient au bon moment et sous la forme voulue à la personne qui en a l'emploi* » [Rouach, 1996]. Nous retenons tout autant la vision de J. Michel sur la valeur de l'information qui nous parait être un point essentiel dans la définition même du concept. *« L'information n'a d'intérêt ou de valeur que dans son partage (s'exposer au regard de l'autre pour changer). Le principe essentiel à retenir est donc que l'information n'existe que dès lors qu'elle est échangée sinon elle n'a aucun sens (il ne sert à rien de la stocker pour la stocker ou de se la garder dans sa tête sans en exprimer la teneur à d'autres) »* [Michel, 2003]. C'est donc ce processus informationnel interactif qui est la clé de la dynamique de progrès, non pas l'information en elle-même.

L'information utile[72] est l'information donnée et utilisée au bon moment. « *La valeur de l'information dépend donc tout d'abord de la place qu'elle occupe dans un système d'interprétation et d'intention. En dehors de ce cadre, l'information a un sens mais n'a pas de pertinence*[73] *»* ([Almeida, 2001], p. 49).

L'information à haute valeur ajoutée est le résultat d'une information élaborée (fruit d'une analyse humaine), celle qui finalise le processus de validation, de traitement,

---

[72] Information pertinente, directement exploitable par son destinataire (norme AFNOR XP X 50-053).

[73] On entend par pertinence, la qualité de ce qui est adapté exactement à l'objet dont il s'agit. ATILF informatisé

d'analyse et de mise en forme des informations. L'information à valeur ajoutée aide à la prise de décision. Nous comprendrons alors par la suite l'importance que revêt la fonction d'analyste.

Nous choisissons de clarifier deux types de valeur de l'information :

- La « *valeur d'usage* ». Cette notion se rapporte à l'exhaustivité, à la capacité pour une information, à répondre parfaitement à l'attente de son demandeur. « *L'information ne devient connaissance que lorsqu'on en fait quelque chose d'utile* » [Balpe] dans [Confland, 1997]. « *La valeur de l'information réside dans son utilité opérationnelle ; l'efficacité suppose qu'on parte du problème à résoudre et non du stock d'informations disponibles* » [Prax, 2003]. D'autres auteurs ont consacré une grande part de leurs travaux à l'analyse de la valeur, tels que [Michel, 2006], [Olstad, 2006] ou encore [Raban, 2004].

- La « *valeur de latence* » est aussi un critère capital, car l'information n'est pas intemporelle. La notion de circulation et de vitesse de circulation détermine le mieux la valeur de l'information. Elle concerne en particulier la veille, où l'utilité de l'information ne se vérifie quelque fois qu'à quelques mois de distance, ou, peut s'avérer nulle. En quelque sorte, la valeur d'usage se trouve différée. « *Une information lente, n'est pas une information* » (« *slow news, no news !* »)[74] [Milon, 1999], une notion reprise par P. Virilio : « *la vitesse garantie le secret et, de fait, la valeur de l'information* » ([Virilio, 1993], p. 75) et par P. Darantière [Darantière, 2001] : « un *des enseignements de l'actuelle révolution technologique, est que la valeur de l'information n'est plus dans le secret qui la protège mais dans la rapidité de son exploitation* ». La valeur de l'information est en effet proportionnelle à sa vitesse et inversement proportionnelle à sa durée de vie : plus elle est rapide, plus elle vaut ; moins elle dure, moins elle vaut. L'événementiel se substitue à l'information. Les offreurs doivent donc s'adapter au rythme de travail de leurs consommateurs, se rendre visibles et accessibles.

Ces deux critères ont été mis en évidence par des chercheurs du Centre de Recherche du groupe USINOR, à la suite d'une enquête effectuée dans le cadre de notre maîtrise.[75]

---

[74] Slogan de la CNN.

[75] Cette enquête avait pour objectif de tester la valeur du produit documentaire, qui était un guide de l'information scientifique. Elle avait pour but de répondre à ces questions : Estiment-ils (les chercheurs) ou jugent-ils l'information sur les mêmes critères ? Quels sont leurs besoins en information et documentation ? Sont- ils bien compris par le producteur ? Ainsi, des points comme, la rapidité de transmission et d'accès à l'information, sa fraîcheur, son exhaustivité, sa fiabilité ou encore, sa façon d'être structurée ont été les critères essentiels souhaités par les chercheurs. Knauf, A. *Analyse de la valeur de l'information appliquée à la conception d'un produit documentaire – pour un meilleur usage des ressources d'informations en entreprise.* Mémoire de maîtrise, 2001. Nancy2.

Plusieurs auteurs comme Le Coadic [Le Coadic, 2004] ou Dragulanescu [Dragulanescu, 2003] se sont attachés à définir un modèle de trois processus fondamentaux qui se succèdent cycliquement et qui sont à l'origine de l'usage de l'information, notamment dans le processus de création de connaissance. « La construction de l'information », tout d'abord en conformité avec les besoins et les attentes existantes de ses usagers, permet de générer l'information à partir des évènements de l'environnement et/ou des savoirs existants et de réaliser des supports. Puis le « traitement de l'information » par le biais des sous-processus de transformation, organisation, représentation et/ou stockage de l'information et/ou de son support, est à l'origine de la valorisation de l'information ; c'est-à-dire de l'obtention de l'avantage de *valeur ajoutée* pour l'usager de l'information traitée. Et, finalement, « *l'usage de l'information* », c'est-à-dire le processus de conversion de l'information à valeur ajoutée en connaissance, cherche à valoriser la diffusion et l'exploitation de l'information traitée. La succession cyclique de ces trois processus constitue « le paradigme des sciences de l'information » (figure 11) ([Queyras, 2005], p. 68).

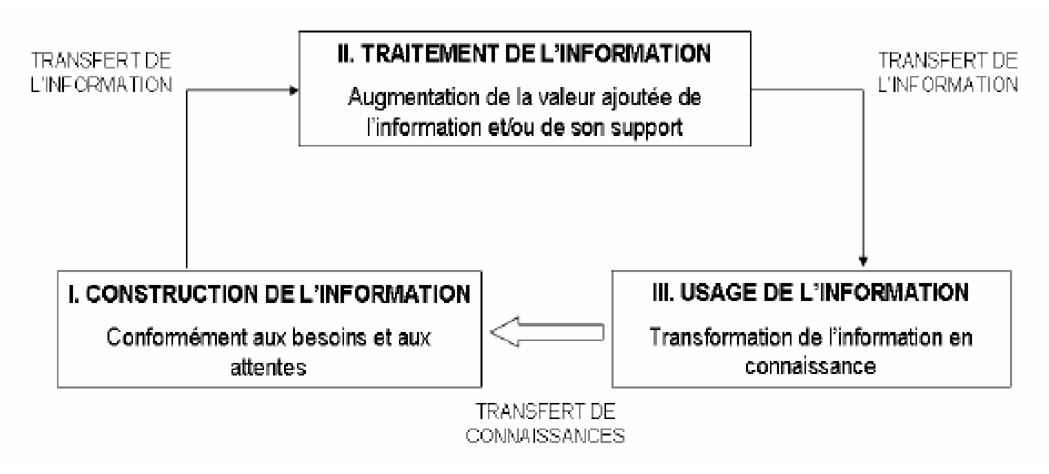


Figure 11. Le paradigme des sciences de l'information [Dragulanescu, 2003]

J. Arsac [Arsac, 1987] met en relation information et connaissance. Par rapport au monde de la connaissance ou des idées, l'information serait « la forme qui porte la connaissance » et donc le véhicule de la pensée. On aurait donc d'une part, un contenu, la connaissance et, d'autre part, une forme qui serait chargée d'exprimer ce

contenu, l'information. Ainsi toute connaissance nous arriverait sous forme d'information.

A. Tihon et M. Ingham ([Tihon, 2004], p. 94) rajoutent ceci à propos de la distinction entre information et connaissance : « contrairement à l'information, la connaissance concerne les croyances et les engagements et a trait à l'action. Pour nous, il n'y a pas de connaissances sans action ». Ils citent Nonaka et Takeuchi ([Nonaka, 1995], p. 58) à propos de ces deux notions : « l'information est un flux de messages, alors que la connaissance est créée par ce flux d'informations ancré dans les croyances et les engagements de celui qui la détient. La connaissance est essentiellement reliée à l'action humaine ». Nous clarifions maintenant la notion de connaissance.

La connaissance

« Une connaissance, c'est une information validée par l'expérience[76]. »

C. Rochet propose une distinction entre information et connaissance : *« La connaissance, à la différence de l'information, traite de l'action…elle traite des croyances et des engagements, elle est fonction d'une position, d'une perspective, ou d'une intention. »* [Rocher, 2002]
N. d'Almeida rappelle J. Arsac : *« Parler d'intelligence économique suppose que l'information a le statut de connaissance : J. Arsac définit l'information comme « la forme qui porte la connaissance », ou comme le fait le dictionnaire des termes officiels qui définit l'information comme « élément de connaissance, susceptible d'être représenté à l'aide de conventions, pour être conservé, traité, communiqué. »* ([Almeida, 2001], p. 45). Aussi, « *la connaissance est utilisée pour recevoir l'information, la reconnaître et l'identifier ; l'analyser, l'interpréter et l'évaluer ; synthétiser, faire des hypothèses et décider ; s'adapter ou adapter, planifier, et piloter* » ([Wiig, 1999] in [Goria, 2006], p. 104).

J.G. Ganascia ([(Ganascia, 1996], p.85) dans [Duizabo, 1997]) distingue, avant toute chose, les deux sens communs du mot selon que l'on utilise le singulier ou le pluriel :

- La connaissance d'une chose ou d'une personne vise le rapport privilégié qu'entretient un sujet avec cette chose ou cette personne. Connaître quelqu'un, c'est être capable de se rendre présent à l'esprit sa personne, son visage, sa voix, son caractère, ses manière d'être, d'agir, de se comporter…Connaître une ville, c'est savoir

[76] Albert Einstein

s'y repérer et revoir, en esprit, ses rues, ses maisons, ses églises, ses commerçants, les usages qui y ont cours...Cela recouvre donc la perception du monde extérieur, vision, olfaction, toucher, et sa mémorisation ; cela recouvre aussi la perception de soi-même, de ses actes et de leur reproduction ; la connaissance est donc centrée sur un individu singulier qui perçoit et agit dans le monde.

- Les connaissances se rapportent au contenu : elles désignent non plus une relation personnelle d'un sujet aux objets du monde qui l'environne, mais ce qui peut s'abstraire de cette relation, pour être retransmis à d'autres individus. Dans cette acceptation, les connaissances relèvent non plus des individus isolés, mais de la communauté des individus, des échanges qu'ils nouent entre eux et de ce qui autorise ces échanges, à savoir signes, systèmes de signes, langues et langages, au moyen desquels la communication devient possible.

Nous proposons une synthèse des travaux fondamentaux de Nonaka et Takeuchi sur la connaissance, relatés entre autres, par [Duizabo, 1997], [Baumard, 2002], [Falque, 2005], [Goria, 2006], [Bretones, 2006], [Sargis, 2006]. La connaissance tacite est incommunicable par le langage. Nonaka et Takeuchi identifient la socialisation (l'imitation, l'internalisation des comportements d'autrui) comme un moyen de « communiquer » une connaissance tacite. Comme le souligne Polanyi, « *la transmission de la connaissance d'une génération à une autre est de façon prédominante tacite* » ([Polanyi, 1967], p. 61). Pour eux, qui insistent sur la dimension collective des connaissances, tacites ou explicites, la mobilisation et la « conversion » des connaissances tacites joue d'une façon générale un rôle clé dans la création de nouvelles connaissances, y compris explicites. Les connaissances explicites s'acquièrent d'ordinaire par l'étude ou la réflexion. La création de nouvelles connaissances explicites peut effectivement provenir de la combinaison de connaissances explicites existantes mais peut aussi provenir de la « conversion », par « extériorisation », de connaissances tacites, les métaphores et les analogies jouant un rôle important dans lesdit processus d'extériorisation des connaissances tacites.

Nonaka donne également une interprétation de la manière dont la connaissance est continuellement générée et partagée et distingue la connaissance individuelle (détenue par un simple acteur) de la connaissance organisationnelle (qui comprend en plus les procédures, les routines et les stratégies qui sont développées au niveau de l'entreprise

et partagées par les membres de l'organisation). Nous traitons cet aspect à travers l'organisation apprenante dans la section 2.1.2.

L'entreprise la plus performante n'est pas celle qui croule sous la quantité d'informations. C'est celle qui sait produire et utiliser collectivement la connaissance sans cesse renouvelée dont elle a besoin pour générer de la valeur. Nous considérons cette démarche comme une dimension essentielle au processus d'IE. C'est ce que nous avons fait remarquer dans le point 1.1.4.2 sur la gestion des connaissances.

Les termes « connaissance » et « savoir », bien que semblant très proches dans leur signification, se différencient par le fait que le premier se collecte et se cumule, alors que le second se façonne et se développe. Le savoir se définit comme un ensemble de connaissances. C'est ce que nous souhaitons détailler par la suite.

↳ *Le savoir*

« Le savoir est la seule matière qui s'accroît quand on la partage.[77] *»*
Le *Robert électronique* donne la définition suivante du savoir : « *ce que l'on sait; ensemble de connaissances assez nombreuses, plus ou moins systématisées, acquises par une activité mentale suivie* ». On l'a aussi définie comme « *un processus dynamique par lequel l'être humain justifie sa croyance en la vérité* » [Nonaka, 1995]. M. Polanyi [Polanyi, 1967] fournit une explication du savoir qui a servi de fondement à des modèles de la création du savoir. Il a établi la distinction entre les formes explicite, tacite et implicite du savoir :

- Le savoir *explicite* est celui qui est énoncé en détail et ne laisse pas de place au sous-entendu. On parle de savoir « codifié » ou « formalisé » parce qu'on peut en prendre note.
- Le savoir *tacite* est ce qui est compris et sous-entendu sans être énoncé. Il n'est pas formalisé, repose sur l'expérience et est difficile à cerner et à partager. Le savoir tacite est un savoir qu'on ne peut exprimer. Par exemple, une personne sait comment tendre le bras pour saisir un objet, mais elle ne sait pas expliquer comment il se fait qu'elle peut le faire.

[77] Socrate

- Le savoir *implicite* est celui qui pourrait être exprimé, mais qui ne l'a pas été. On considère le plus souvent qu'il existe dans l'esprit des gens ou dans les relations sociales.

Chun Wei Choo [Chun Wei Choo, 1998] a développé ce qu'il appelle le « cycle du savoir », illustré à la figure 12. Au début, grâce à la découverte de la signification, l'organisation interprète les données qui proviennent sans cesse du milieu et en tire une compréhension commune. Si l'expérience est fréquente et connue, elle peut passer immédiatement à la prise de décision. À ce stade, l'organisation cherche davantage d'information et choisit des solutions possibles. Le modèle de Nonaka pour la création du savoir entre en scène quand le processus de découverte de la signification a déterminé qu'on a besoin de nouveau savoir ou qu'il s'agit d'une nouvelle situation qui exige de nouvelles réponses. Après avoir découvert la signification, l'organisation fait appel à un processus de création du savoir qui lui donnera des outils supplémentaires pour passer au stade final de la prise de décision.

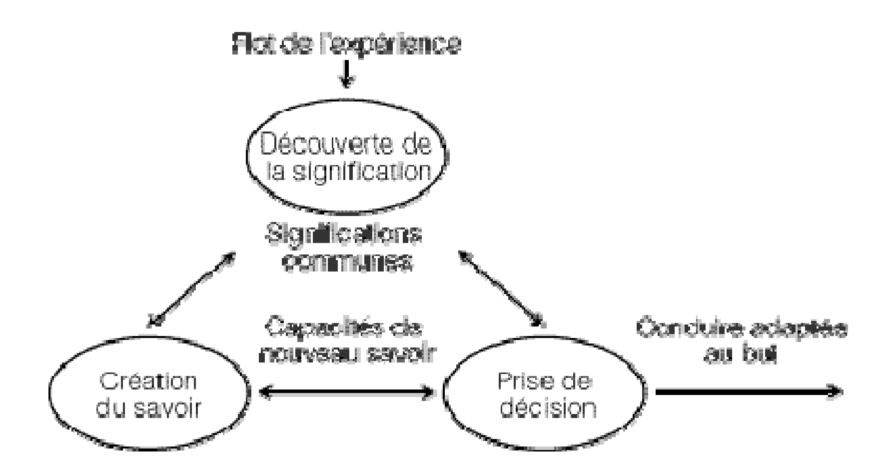


Figure 12. Le cycle du savoir [Chun Wei Choo, 1998]

- <u>Le cycle de gestion du savoir</u>

Le modèle de la figure 13 montre comment les processus de savoir sont menés en gestion du savoir pour transformer le savoir en action et pour atteindre les résultats désirés, c'est-à-dire créer de la plus-value pour l'organisation ou pour des opérations particulières. Le cycle comprend trois dimensions générales : la gestion, l'application et les personnes :

La *gestion* consiste à déterminer, organiser et acquérir le savoir. Plusieurs de ces activités s'inscrivent dans les sections de l'extériorisation et de la combinaison du modèle de Nonaka.

L'*application* consiste à retrouver efficacement le contenu approprié au moyen de recherches avancées et d'explorations afin d'effectuer du travail et des tâches liés au savoir et à utiliser les résultats pour faire des découvertes. Elle correspond à la section de la combinaison dans le modèle de Nonaka.

La dimension des *personnes* s'intéresse à l'apprentissage, au partage et à la collaboration. C'est la composante de l'éducation du cycle, et elle s'inscrit chez Nonaka dans la section de l'internalisation tout en glissant dans celle de la socialisation.

Bien que les personnes, individuellement et en groupes, fassent partie de toutes les dimensions, soit comme « producteurs » de savoir de départ, soit comme « consommateurs » de savoir dans les dimensions de la *gestion* et de l'*application* respectivement, c'est dans la dimension des *personnes* que leur contribution à la mémoire collective est maximisée. La technologie peut les aider; mais, en bout de ligne, c'est leur capacité d'utiliser ce qui est disponible et d'innover à partir de là qui créera la plus-value réalisée en gestion du savoir[78].

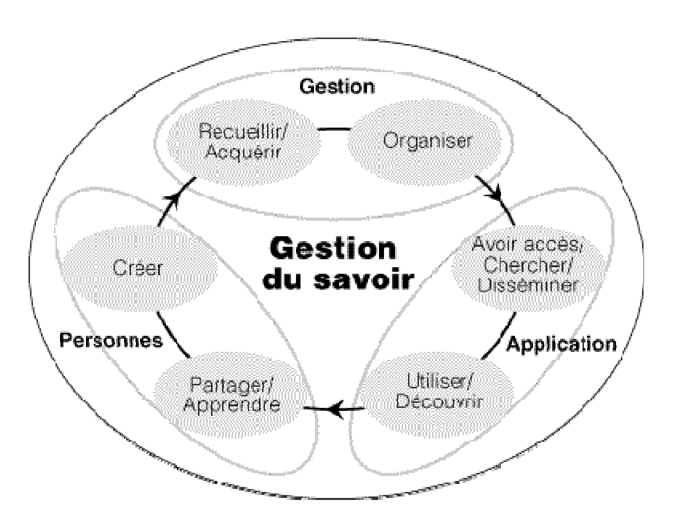


Figure 13. Le cycle de la gestion du savoir
[Nonaka, 1995]

[78] Etude extraite de la revue militaire canadienne : *La gestion du savoir dans le contexte militaire*, 2005.

A. Guilhon ([Guilhon, 2004], p.30) nous fait par d'un autre point de vue sur la notion du savoir, mais basé spécifiquement sur l'entreprise et extrait de la littérature en gestion de la connaissance. Elle fait état de cinq formes de savoir dans l'entreprise :

1) le *savoir-quoi* est devenu par les ingénieurs et par les informaticiens travaillant sur des outils de collecte et de traitement de l'information ainsi que sur des outils de partage de connaissances ;
2) le *savoir-pourquoi* est possédé par des « analystes » (au sens de Mintzberg, 1991) ou par des managers qui interprètent les informations extérieures recueillies par les outils de collectes, mais aussi les informations grises et noires obtenues par les réseaux (Bloch, 1999), ce qui permet d'expliquer le processus de décision. Il est une source d'innovations et de créations de connaissances rapides ;
3) le *savoir-comment* est détenu par les individus et par les compétences collectives. Fortement tacite et constituant le cœur de l'avantage concurrentiel de l'organisation (Lubit, 2001), il est présent dans toutes les compétences collectives, « routinisées » et structurant de l'organisation ;
4) le *savoir-qui* (Guilhon et Levet, 2002) est possédé par les **agents chargés du processus global d'IE, ou par des médiateurs** dont les postes se situent à l'interface des autres métiers plus classiques, et qui ont comme mission de faire émerger l'information et de la diffuser pour la transformer en connaissance.

   Nous remettrons en cause ce rôle de médiateurs en lui conférant plus d'importance au sein du processus d'IE et dans un contexte de DRIE ;
5) le *savoir-où*, propre au dirigeant de l'entreprise, qui répondrait à la question suivante : où mener l'organisation ?

Enfin, nous citons une dernière approche qui est celle de P. Achard qui distingue le savoir théorique (cœur d'un métier) du savoir pratique (exercice d'un métier), du savoir- faire (notion de « coup de main) et du savoir en évolution (évolutif et partagé) ([Achard, 1998], p.176).

Aussi, utiliser, échanger des savoirs au sein d'une organisation revient à mettre en place un processus dynamique que l'on appelle « apprentissage organisationnel ». Il permet à l'organisation de s'approprier des nouveaux savoirs crées par des individus. Nous parlons alors de « *phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences, qui*

plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes » ([Koenig, 1994] dans [Tarondeau, 1998], p.31). L'apprentissage collectif ne se limite donc pas à un processus d'acquisition de savoir mais comporte aussi des processus de diffusion, d'interprétation, de confrontation et d'échanges dans lesquels se construit le savoir collectif.

Nous avons abordé la répartition des savoirs au sein d'une entreprise pour appréhender par la suite l'attribution et la coordination des rôles au sein du processus d'IE. Nous allons définir à présent la notion de compétences, afin de comprendre en quoi elle est nécessaire au sein d'une organisation et d'expliquer par la suite comment les coordonner au sein d'un DRIE.

Les compétences

La compétence est définie comme l'application effective des connaissances dans une situation donnée (résolution de problèmes, décision, action…).

Ainsi, nous entendons par compétence, un ensemble de *capacités* nécessaires pour l'exercice d'une activité professionnelle et la maîtrise des comportements requis. Nous y intégrons les notions de *savoir-faire* (qui se définit par la maîtrise des *méthodes* et *outils* assurant la réussite d'une activité définie ; ou aussi, par l'habileté acquise par l'expérience dans l'exercice d'une profession [ADBS, 2001]) et d'*aptitude* (dispositif *naturel* ou *acquis* induisant un *comportement).* Les compétences sont des combinaisons actives de ressources, qualités personnelles, connaissances, savoir-faire, comportements qui, mobilisées dans des situations professionnelles identifiées, permettent d'obtenir des résultats évaluables (référentiel de compétences). C'est un processus qui, au-delà des savoir-faire, fait appel aux comportements des personnes, à leur savoir être, à leurs attitudes [Grundstein, 2002]. Cependant, s'agissant de l'entreprise, la notion de compétence devient ambiguë selon que l'on parle de compétences collectives ou de compétences individuelles. Aussi, Nous aborderons par la suite les aspects de travail collaboratif et de travail coopératif.

On peut opposer deux approches de qualification des compétences :

- Une approche « gestion du personnel » : la compétence est un savoir-faire opérationnel, individuel, observable en situation de travail, validable.

- Une approche « stratégique » : la compétence est ce qui apporte à l'entreprise la possibilité d'une différenciation concurrentielle (produit, prix, service, innovation).

Les compétences sont exploitées dans des actions intentionnelles et finalisées où elles se construisent et s'enrichissent par apprentissage. Elles expriment une intention d'atteindre des objectifs par l'action. Elles sont des habiletés, des savoir-faire, susceptibles d'être mobilisés par l'acteur pour l'intervention. Les compétences relèvent de l'ordre du « comment » ; les savoirs relèvent de l'ordre du « pourquoi » « *C'est l'accumulation de savoirs individuels et collectifs et l'apprentissage obtenu dans leur mise en action qui génère les aptitudes, les capacités, les compétences* » ([Tarondeau, 1998], p. 20).

La compétence est indissociable de l'environnement de travail dans lequel elle est amenée à être employée. Aussi, il n'y a pas de métiers sans technicité, pas de métier sans compétence, et pas de métier sans l'exercice et le perfectionnement de ces compétences. Les compétences sont portées, véhiculées par des entreprises et des systèmes, et par des individus. Elles changent de nature et sont faites d'un ensemble de connaissances et d'expériences d'origines diverses, dont le facteur commun est le projet à mettre en œuvre.

Nous proposons une représentation des notions abordées précédemment en mettant en évidence leur position les unes par rapport aux autres :

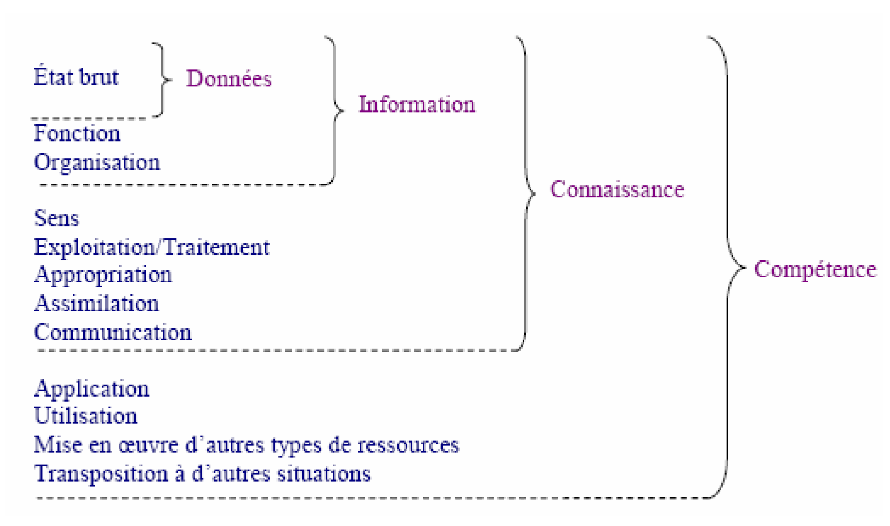


Figure 14. Connaissance vs Compétence
[Galland, 2005]

- La confiance *vs* compétences

Le terme « confiance » vient du latin « confidentia ». C'est une notion lourdement chargée, un mélange d'espérance, de foi, d'assurance et de secret. Mais aussi, pour M. Thévenet, « *la confiance semble si importante qu'elle est associée finalement à des situations très diverses. (…) La confiance serait-elle devenue le moyen d'exprimer sa difficulté à être avec le monde voire la cause de toutes les insatisfactions perçues dans notre vie aujourd'hui ?* » [Thévenet, 2003] Ce terme est très utilisé dans tous les domaines des relations humaines où elle a probablement pris naissance, des organisations en passant par la technique. Deux éléments essentiels sont à distinguer : la confiance en soi et la confiance dans l'autre ou dans les autres [Drillon, 2003].

Nous abordons l’idée de confiance par rapport à celle de la compétence (sachant que nous étudierons son application à travers la dimension de groupe que nous caractériserons par la suite) car, nous constatons que la confiance dans un groupe est en forte interaction avec la compétence : chaque membre fait confiance à un individu pour sa capacité à… Certains auteurs se sont attelés à définir la confiance sous plusieurs angles, en l’association à la sécurité de l’information [Ferrand, 2003], à la communication d’entreprise [Le Bellac, 2003], à la collecte de données personnelles [Belen, 2003], etc. Nous nous limiterons au cadre des relations humaines.

De plus, le management global d’une organisation repose sur la coopération des acteurs qui peut être facilitée par des outils de pilotage, tels que des systèmes de gestion intégrés qui permettent la constitution de bases de données relativement complètes et immédiatement exploitables par toutes les parties prenantes de l’organisatio -réseau ([Voisin, 2004], p. 19). Dans ce type de « démarche », la notion de confiance apparaît comme le principal ressort de l’adhésion des acteurs de l’organisation d’où, la nécessité pour une personne intermédiaire d’avoir une position neutre et de confiance, car les systèmes d’information favorisent la diffusion de l’information et renforcent la transparence des membres en terme d’engagement des acteurs, de leur aptitudes à coopérer, etc. ; c’est aussi à la personne intermédiaire de gérer et doser les apports de chacun (en évaluant la qualité et la quantité de leur contribution), de gérer leurs comportements (opportunistes, effacés, faux, etc… ?). Nous reprendrons en détail ces remarques dans le chapitre 3, à travers les rôles de l’acteur coordinateur-animateur.

Aussi, le tableau 6 présente quatre combinaisons de confiances possibles : dans la configuration (1) J'ai confiance en moi, mais je n'ai pas confiance en l'autre (dévalorisation de l'autre). Dans la configuration (2), j'ai confiance et en moi et aussi en l'autre. Dans la configuration (3) je n'ai confiance ni en moi ni en l'autre. Enfin, dans la configuration (4), je n'ai pas confiance en moi mais j'ai confiance en l'autre.

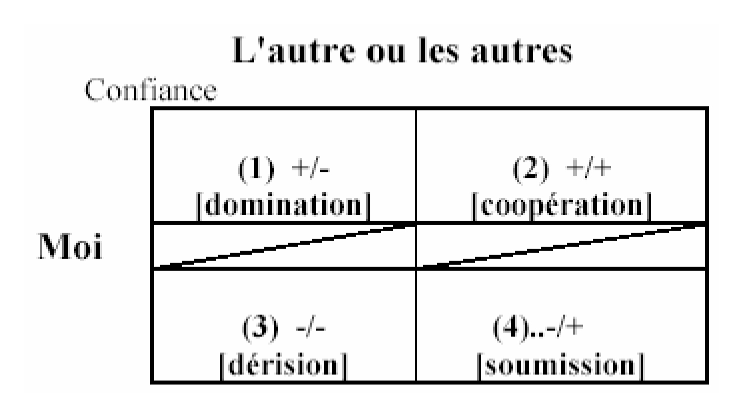


Tableau 6. Les situations de confiance [Drillon, 2003]

Nous complétons cette approche par celle de R. Wittorski qui nous renseigne sur le processus de création de confiance au sein d'un groupe : selon lui, la compétence s'élabore à partir de cinq composantes [Wittorski, 1998] :

- la composante *cognitive* (représentations et théories implicites)
- la composante *affective* (image de soi (valorisation de notre personne), investissement affectif dans l'action (plaisir de ce que l'on fait), l'engagement (motivation))
- la composante *sociale* (reconnaissance par l'environnement immédiat de la pratique de l'individu ou du groupe)
- la composante *culturelle* (représente l'influence de la culture sociale sur les compétences)
- la composante *praxéologique* (partie observable et évaluable de la compétence).

Nous nous intéressons également aux travaux de Prax sur la notion de confiance qui la caractérise selon plusieurs points de vue ([Prax, 2002], p. 147) :

- d'un point de vue *rationnel* : on parle de choix raisonné, d'indice de confiance, de ce qui est maîtrisable
- d'un point de vue *normatif* : conforme à un label, une certification. « Je « confie » ma santé à un médecin inconnu mais je sais qu'il est diplômé pour ça » ; « cette compagnie aérienne m'inspire confiance »

- par *intuition*, par *croyance* : elle est affective, esthétique, donc purement émotionnelle et par conséquent totalement irrationnelle. Exemple avec les comportements racistes. « je n'irai pas voir un dentiste arabe » ; « je n'irai chez l'acuponcteur que s'il est asiatique » !
- d'un point de vue *social* : issu d'un code partagé, de devoirs réciproques, de valeurs morales et éthiques « il n'a pas réussi, mais il a fait comme il a pu ».

➢ **La confiance dans le partage de connaissances**

« Qu'est-ce qui favorise (ou empêche) le partage de connaissances dans un groupe de travail ? », en voici les facteurs susceptibles de la créer [Prax, 2003] :

- *réciprocité* (jeu gagnant-gagnant) : j'accepte de donner mes idées mais j'attends que les autres membres du groupe en fassent autant. Le modérateur veille à faire respecter un équilibre en faveur d'une performance collective (cette forme de modération sera vu à travers un des rôles du coordinateur-animateur) ;
- *paternité* (identité, reconnaissance) : que mon idée ne soit pas signée au nom de mon chef à la place du mien. Fort besoin de reconnaissance de la contribution d'un individu au sein d'un groupe ;
- *rétroaction* (feed-back du système) : permet à l'individu d'évaluer l'impact de son apport de connaissance (de son action) sur le système ;
- *Sens* (unité de langage, de valeurs) : le langage est à la fois individuel, communicationnel et communautaire.

Nous pouvons illustrer toutes ces idées de cette manière :
Pour impulser l'échange d'informations entre les décideurs, il ne suffit pas de leur transmettre les informations dont ils ont besoin. Il faut également les convaincre de l'intérêt de travailler ensemble dans le cadre d'une démarche d'IE. La création d'une atmosphère de confiance demande du temps et de l'énergie. Il faut être très persuasif. Il règne un climat de méfiance et la peur du comportement opportuniste est latente. Les résistances se manifestent par des mimiques, des comportements négatifs (retards, rétention de l'information, déformation de l'information). Les décideurs s'engagent dans une coopération pour résoudre des problèmes à caractère stratégique et réalisent des actions communes lorsque les objectifs sont clarifiés, que les

orientations sont perçues comme étant similaires ([Chapus, 1998], p. 20). Nous verrons de quelle manière le coordinateur-animateur peut exercer un rôle de modérateur et de médiateur dans ce type de configuration.

2.1.2 Les ressources humaines de l'organisation

C. Menard propose une définition de l'organisation qui est la suivante : « *Une organisation est une entité de coordination sociale au service d'objectifs partagés par des agents économiques qui y appartiennent* » ([Menard, 1989], p. 773).
J. Afolabi ([Afolabi, 2007], p.37-55) a consacré une large part à la définition de l'organisation, à son historique, et à ses caractérisations. Aussi, dans le cadre de nos travaux, il n'est pas nécessaire de détailler, mais de retenir la définition suivante : « *Ensemble structuré (de services, de personnes) formant une association ou une institution ayant des buts déterminés*[79] » qui nous paraît être la plus conforme à notre point de vue. Ainsi, dans notre cadre expérimental, l'organisation peut être une entreprise, un système d'entreprises, un groupe, un réseau d'entreprises, une collectivité locale, un service public, etc.

Le processus organisationnel en région se caractérise par [Bazin, 1998] :
- la production des acteurs au sens de O. Williamson (1986), réalisée à un échelon local permet la réalisation d'économies de dimension dans la production de biens publics locaux ;
- cette coopération dans le cas de l'offre de sites permet de limiter les effets d'enchère entre collectivités, par la mise au point d'accords qui assurent une plus grande efficacité dans la négociation avec les entreprises ;
- un meilleur *partage des compétences entre acteurs*, ainsi qu'une transparence de ce partage vis-à-vis de l'extérieur est une information positive pour les investisseurs qui cherchent à anticiper les profits et à réaliser sur le territoire. Nous nous attacherons à suivre ce dernier point.

Pour que cette organisation soit dynamique, il est nécessaire que ses membres puissent s'adapter et anticiper les changements face à un évènement extérieur. Dans cette perspective, la capacité de renouvellement de l'organisation correspond à une

[79] ATILF informatisé

capacité d'innovation qui lui permettra notamment de maintenir son rang dans la concurrence entre territoire.

Dans un premier temps, nous allons définir les acteurs que l'on peut rencontrer dans une organisation, ensuite, nous verrons de quelles manières ils sont amenés à travailler ensemble, pour comprendre, par la suite, l'utilité de la mise en place d'un SI

↳ *Les acteurs de l'organisation*

L'organisation est un répertoire de compétences, de savoirs partagés, de principes et de critères communs, qui se construisent dans l'action par rapport à un contexte environnemental. On s'intéresse à un acteur en ce sens que ses décisions et ses actions sont susceptibles d'avoir, dans le futur proche ou plus éloigné, une influence sur le devenir de l'entreprise.

Tout d'abord, qu'entend t-on par « acteur » ? Du latin « agere » qui veut dire « agir », l'acteur est celui qui a une part active dans la conduite, dans l'exécution d'une affaire. « *Il a été un des principaux acteurs dans cette négociation. Il fut un des acteurs de la scène qu'on joua pour tromper cette personne.* » On dit de même « *Être acteur dans un événement, dans une aventure, dans un complot.*[80] »

Une notion créée par Carl Hewitt en 1976 pour généraliser le concept classique de tâche : les acteurs sont très semblables aux tâches mais ne communiquent pas de la même façon. Les acteurs interagissent par échange de messages[81].

- Les différentes catégories d'acteurs

- *Le décideur et le processus de décision* : ce sont les dirigeants d'entreprises, les responsables qui sont « aux commandes ». Pour eux, deux critères prédominent dans une recherche d'informations : la fiabilité et la rapidité de la réponse. Par manque de temps, ils délèguent le plus souvent à des professionnels de l'information, le soin de mener à bien leurs recherches. A. David donne une définition du rôle du décideur dans l'environnement interne et externe de

[80] *Dictionnaire de L'Académie française*, 8ème édition (1932-5 / P. 1 : 18)
[81] *Office de la langue française*, 1997

l'entreprise « *celui qui est apte à identifier et à poser le problème à résoudre en terme d'enjeu, de risque ou de menace qui pèse sur l'entreprise* » [David, 2001]. En d'autres termes, il connaît les besoins de son entreprise, les enjeux[82] et éventuellement les risques et menaces[83] qu'elle peut subir. Pour H. Mintzberg [Mintzberg, 1973], le décideur fait acte de dix rôles principaux, eux-mêmes regroupés sous trois grandes catégories :

- Le rôle de contact ou interpersonnel correspond à trois fonctions essentielles du décideur : (1) celle de représentant de l'entreprise au travers des discours auprès des acteurs internes et externes et lors de l'accueil des nouveaux embauchés, (2) celle de chef ou leader dans la définition des formations ou dans la motivation des employés et, (3) celle de liaison entre tous ses employés au sein de la gestion du réseau relationnel dans et hors de l'organisation ;
- Le rôle de décision, considéré comme le plus important, s'apprécie par quatre activités à savoir entreprendre, gérer les troubles, répartir les ressources et négocier. En tant qu'entrepreneur, le décideur améliore la performance de son unité pour, entre autres choses, s'adapter aux changements de l'entreprise. Dans son rôle de gestionnaire, il fait front aux imprévus (grève, défaillance d'un fournisseur). Par son statut de répartiteur de ressources, il décide de la manière d'employer le plus efficacement possible les actifs tangibles mais aussi intangibles de l'organisation. Enfin, sous sa casquette de négociateur, il est responsable de l'ensemble des décisions qui touchent à l'équilibre de sa structure (écarter la menace d'une grève, traiter un projet d'alliance) ;
- Le rôle d'information est celui (1) de guide pour la recherche permanente d'informations sur ce qui se passe, (2) de propagateur des informations (essentielles) à ses subordonnés et, (3) de porte-parole dans ses relations avec les acteurs externes.

Pour mener à bien son rôle de décideur, la source globale d'information possible pour ce dernier se situe à deux niveaux [Barabel, 1999]. Tout d'abord, la source « externe » où le décideur rencontre ses partenaires dans, par exemple, des congrès, des associations, des déjeuners d'affaires… ou bien par le truchement d'une veille concurrentielle par la lecture de journaux. Ensuite, la source « interne » centrée sur le

[82] Nous entendons par enjeu, ce que l'on risque de gagner ou de perdre dans une entreprise
[83] Le risque est un danger que l'on peut plus ou moins prévoir / une menace laisse prévoir quelque chose de fâcheux

quotidien de l'organisation comme les réunions, les entretiens en face à face, les discussions informelles, les rapports internes.

N. Bouaka propose un modèle permettant d'expliciter le problème décisionnel (MEPD) [Bouaka, 2004]. Celui-ci prend en compte trois classes d'information : (a) la classe décideur (ses caractéristiques individuelles), (b) la classe organisation (les paramètres liés à l'organisation) et (c) la classe environnement : les paramètres liés à l'environnement immédiat (clients, fournisseurs, concurrents...) global (social, économique, politique…) et compétences (connaissance et savoir-faire). Cette phase est très importante pour le veilleur. Elle permet en effet, la reformulation du problème et une représentation explicite du but à atteindre, pour que le veilleur puisse entamer son processus de recherche d'information. En aval du processus, c'est le décideur – même qui sait quelle décision prendre pour le bon déroulement des opérations (réagir au bon moment pour innover ou s'adapter au marché). Selon P. Simier, *« Le processus d'interprétation se distingue à la fois du système conçu, matériels et logiciels, et de l'ensemble des besoins formalisés explicitement. Il n'est déterminé rationnellement ni par l'un ni par l'autre, mais interagit avec les deux* » [Simier, 2002].

- *Les cadres* : même les cadres ayant de grandes responsabilités consacrent un temps considérable à des tâches d'information, temps pris à la réflexion, à la formulation, à la mise en œuvre, au bilan. Leur effort dans ce domaine est isolé, empêchant une capitalisation utile à l'ensemble de l'organisation. Il faut donc les amener progressivement à déléguer ces tâches.

Nous nuançons les cadres selon trois principaux niveaux dans l'organisation, d'après ([Bourgault, 2000] dans [Maurel, 2006], p.12) :

  - *Les administrateurs* chargés de faire appliquer les normes, les règlements, les politiques et les programmes : là se déroulent les opérations courantes liées à la production et se prennent des décisions de nature opérationnelle ;
  - Les *gestionnaires* (cadres intermédiaires et certains cadres supérieurs) dont le mandat consiste à s'assurer que les objectifs organisationnels sont atteints en gérant de manière optimale les ressources (financières, humaines, etc.) mises sous leur responsabilité et en prenant les décisions tactiques nécessaires pour ce faire ;
  - les *managers* chargés « de la créativité de l'organisation, d'imaginer des solutions et de trouver des réponses »

Rouleau ([Rouleau, 1999], p.97) caractérise l'éclatement identitaire des cadres intermédiaires, dans les organisations en transformation, en fonction de quatre dimensions fondamentales : (1) la position des cadres intermédiaires dans l'organisation, alors qu'ils servent de relais (vers le haut et vers le bas) dans la hiérarchie organisationnelle et dans la relation avec l'environnement, se retrouvant ainsi continuellement sur « la ligne de feu »; (2) le piège des doubles messages qui marquent la communication dans les organisations en transformation, c'est-à-dire la difficulté à traduire les messages de la haute direction qui contredisent parfois la réalité, alors que les cadres intermédiaires doivent clarifier, interpréter, « créer des passerelles » entre l'ancien et le nouvel ordre ; (3) la déstructuration des réseaux sociaux qui affecte la « petite histoire » de l'organisation et, ultimement, la mémoire organisationnelle; (4) le comportement toujours plus ambivalent des cadres intermédiaires quant à leur carrière au sein de l'organisation, alors qu'ils optent soit pour une attitude de repli soit pour un comportement entrepreneurial. Toutes ces dimensions nous ont servi de base de réflexion pour justifier du rôle important de l'infomédiaire, en tant qu'intermédiaire entre les différents acteurs de l'IE et les acteurs socio-économiques, du monde privé et des pouvoirs publics et pour en déduire celui de coordinateur-animateur.

- *Les ingénieurs et les techniciens* : amenés à résoudre des problèmes techniques complexes, ils ont besoin d'un grand nombre d'information pour produire des objets ou procédés. Ils ont souvent recours à des ressources informelles. Ils ont un rôle important, parce qu'ils partagent, au sein des équipes, les informations dans le cadre de réseaux du capital social. Ils sont en « interface » directe avec la direction.

- *Les commerciaux* et les agents en relation directe avec les clients et les fournisseurs. Ils sont les émetteurs d'informations sur l'environnement technologique et concurrentiel.

Tous ces acteurs sont amenés, au sein de l'organisation à échanger leur savoir et savoir-faire. Pour se faire, il faut apprendre les mécanismes de transfert de ces connaissances. A ce stade, ils sont qualifiés d'« organisation apprenante ».

↳ *Vers une organisation apprenante : le processus d'apprentissage*

Une des urgences collectives de l'Etat est d'inventer et de développer des « organisations apprenantes » en réseau, de lutter sans relâche contre l'empilement des structures et le stockage stérile de l'information. Seule l'information qui circule, seule celle qui est partagée et enrichie par une approche collective, crée de la valeur ajoutée [ADIT, 2004b], même s'il ne s'agit là que d'une condition nécessaire mais non suffisante à l'utilité de l'information.

« *L'émergence des territoires repose avant tout sur les interactions entre les acteurs, en particulier sur la mise en œuvre de processus d'apprentissage collectif* » [Dupuy, 2003]. L'appartenance à un «espace de transaction » permet aux petites entreprises de bénéficier de l'information détenue par d'autres personnes et de diminuer l'incertitude, favoriser le changement et améliorer leur flexibilité [Julien, 1997]. Il se produit ainsi un processus d'apprentissage collectif à travers l'échange et le partage d'informations à caractère anticipatif.

Tout changement qui affecte les entreprises, qui se reproduisent indéfiniment tout en se transformant, peut être perçu comme un processus d'apprentissage. Au sens traditionnel, évolution signifie changement graduel [Loulmet, 2000].

P. Achard dégage trois types d'apprentissage pour un individu au sein d'une organisation ([Achard, 1998], p.111) :
1 – l'apprentissage *académique*, c'est-à-dire l'apprentissage par le raisonnement et l'exploitation du savoir ;
2 – l'apprentissage *pratique*, c'est-à-dire apprendre en observant, en imitant, d'où la notion de modèles ou d'exemples à imiter. Ce type d'apprentissage inclut l'expérience acquise après toute erreur ;
3 – le *gisement de savoir non exprimé* et en attente d'une approche apprenante de l'entreprise pour s'épanouir.

L. Loulmet distingue deux niveaux d'apprentissage [Loulmet, 2000] :

1 - Le premier niveau d'apprentissage est celui qui correspond à la simple réception d'une information dans le cadre d'un contexte environnemental déterminé. Cet apprentissage réactionnel est trivial, car il se manifeste par une réaction à une impulsion donnée. Les séquences d'informations émises se répètent et offrent des

possibilités de réponse sélective. Ainsi, il n'y a pas de possibilités de correction de comportement. Cet apprentissage minimal n'offre pas à l'organisation des possibilités d'améliorer ses compétences futures.
2 - Le second niveau d'apprentissage est centré sur les notions de connaissance, de traitement d'informations et de résolution de problèmes. La nature de cet apprentissage consiste à la correction de réponses à l'intérieur d'un ensemble de possibilités inchangées. Il s'agit de réviser les anticipations effectuées. Cette possibilité de rectification permet aux membres de l'organisation d'apprendre à sélectionner les bonnes réponses stockées, et par conséquent, mises en mémoire à plus ou moins long terme.

Une organisation qui apprend, qui échange mène vers une organisation intelligente, on parle aussi d'intelligence collective. Celle-ci peut être gérée par le moyen d'outils, de méthodes et de processus, c'est ce que nous allons exposer dans la section suivante.

- Le management de l'intelligence collective

Il nous paraît intéressant et même évident d'envisager la question du *management de l'intelligence collective*, un concept fondamental pour tout manager devant composer avec une communauté d'acteurs au sein d'un réseau. C'est en fait le cœur de notre réflexion, pouvoir faire coopérer et interagir des acteurs, des méthodes et des outils au sein d'un même dispositif et c'est de loin, la mission principale de l'animateur du DRIE, rôle que nous définissons plus précisément dans le chapitre 3, sous la dénomination de coordinateur-animateur.

L'intelligence collective révèle la communication entre des personnes qui se comprennent et, plus précisément, elle correspond à la mise en commun de capacités cognitives résultant d'une dynamique de communication interpersonnelle.

Zara [Zara, 2005] nous en rappelle un principe fondamental : dans une organisation, le management de l'intelligence collective regroupe l'ensemble des outils, des méthodes et des processus qui permettent de mettre en réseau, de faire coopérer les individus pour atteindre un objectif commun, réaliser une mission ou un projet. Manager l'intelligence collective d'une organisation consiste donc à créer une

dynamique de coopérations intellectuelles entre les personnes (coopération interpersonnelle), à créer des coopérations internes entre équipes, entités et à développer les coopérations extérieures avec ses clients, fournisseurs (concept d'entreprise étendue) et ses concurrents (concept de « coopétition[84] »). L'objectif de l'intelligence collective est alors de faire travailler transversalement des personnes, issues de métiers différents, autour d'un projet ou d'un but commun. Cette dernière phrase est très importante dans notre contexte d'IT et plus précisément d'animation de filière, car ce sont des partenaires mais aussi des concurrents qui peuvent être appelés à travailler ensemble sur une même thématique, transversale ou non à leur métier premier. Le travail d'un animateur serait alors de « doser » les apports de chacun sur des préoccupations communes et faire en sorte qu'il y ait mutualisation, c'est-à-dire, que tous apportent leur expertise pour faire émerger de nouvelles perspectives, quant à l'évolution de leur secteur d'activité (et ne pas se laisser envahir par des investisseurs étrangers, par exemple). L'organisation se développe ainsi plus facilement à travers les outils de communications, notamment par le biais de plateformes sur lesquelles plusieurs acteurs échangent et partagent.

C'est l'unité, l'unicité de la nature humaine qui est à la base de la véritable performance mise en exergue par l'intelligence collective. Et c'est la prise en compte du capital humain, dans ce qu'il peut apporter à la collectivité de par ses particularités et son potentiel et la prise en compte de la personne dans ce qu'elle communique, qui va permettre la pleine reconnaissance de la personne par autrui. Cela est à la base de toute motivation et par le fait, de toute coopération.
Mais cette reconnaissance pour être effective doit vraiment tenir compte de l'enjeu de l'interaction, de la situation communicationnelle, des acteurs présents, tout cela traduit à travers une communication verbale et non verbale qu'il faut savoir écouter [Monnin, 2006]. Cela nous rappelle ce que nous avons fait remarquer à travers la notion de confiance, sur le comportement à détecter et à décrypter des participants.

Illustration avec OPERA

Le Pôle Productique de Rhône-Alpes a mis en place un réseau, le réseau OPERA. Il regroupe au sein de communautés de pratique les acteurs rhône-alpins de la performance industrielle (industriels, consultants, chercheurs, étudiants, organismes parapublics..). Il s'agit de favoriser la montée en compétence collective des différents

[84] Contraction de coopération et compétition : nous sommes concurrents mais nous coopérons.

acteurs industriels du territoire et de créer les conditions nécessaires aux collaborations et partenariats interentreprises.
De manière plus précise, le réseau OPERA est composé d'une multitude de communautés de pratique. Au sein du réseau du Pôle Productique, une communauté de pratique se compose d'une quinzaine de membres ayant défini à l'origine une problématique en commun et un objectif à réaliser dans un temps donné.

Par réseau d'intelligence collective, le Pôle Productique entend un dispositif qui opère comme réservoir à idées ainsi que comme force de proposition et réalise la promotion de ses travaux éprouvés auprès des entreprises. A travers les règles du jeu, connues et signées par tous les membres, la création d'un document collectif est une mission de chaque communauté. Cet effort de formalisation et de discussion sur un sujet précis permet la création de documents de synthèse, de référentiels de bonnes pratiques, d'études, d'états de l'art, de benchmarking, de guides d'auto-évaluation, de dossiers d'approfondissement… Il s'agit de documents créés de manière collective et contenant une expertise forte. Organisés et mis à disposition de manière adaptée, ils sont la base pour le réseau d'intelligence collective.

L'intelligence collective s'exprime ainsi pleinement dans le processus de travail collaboratif.

↳ *Le concept de « démarche collective » : entre coopération et collaboration*

Il est tout d'abord nécessaire d'aborder les notions de démarche collective, collaborative et coopérative, sous l'aspect terminologique, afin de comprendre par la suite les méthodes employées par les acteurs de l'IE amenés à intégrer et à piloter un DRIE.

- Le travail collaboratif

Le travail collaboratif se dit de ce qui, dans un environnement informatisé ou en ligne, vise à favoriser la collaboration entre pairs, en permettant d'*échanger* et de *partager* des *compétences* pour mieux réussir un *projet commun.* Il est important de différencier le *collaboratif* (travailler à plusieurs pour atteindre un objectif), *du coopératif* (mettre des

ressources en commun, comme le font les coopératives) *et du collectif* (groupe de personnes).

- **La notion de groupe**

Le terme de groupe vient de l'allemand « krop » qui signifie cordage, rouage, lien. Ce lien représente l'attache du groupe et prédominera ensuite dans la définition. La notion de lien est très importante : lorsqu'un groupe est soumis à une pression (peur…), il se crée des liens très forts. Dès que la pression se relâche, le groupe peut se désunir. Une des définitions du groupe est : un ensemble d'individus liés par un objet ou un projet commun et ayant entre eux des relations sociales de dépendance explicites et réciproques. Le groupe est régit par des règles du jeu. Pour J. Lacan [Motta, 2003], *« le groupe est « le plus un », il n'est jamais la somme des individus qui le composent. Le groupe est l'ensemble des individus, plus un. »*
Dans son ouvrage sur la dynamique des groupes, R. Mucchielli donne du groupe une autre définition : « *Un agrégat de personnes n'est groupe que si des liens de face à face se nouent entre les personnes, mettant de l'unité dans leur « être là ensemble ». Le groupe est une réalité dans la mesure où il y a interaction entre les personnes, une vie affective commune, et une participation de tous, même si cette existence groupale n'est pas consciente et même si aucune organisation officielle ne l'exprime* » [Mucchielli, 1995] dans [Motta, 2003]. Dans notre cas d'étude, le groupe peut être défini comme un ensemble de décideurs réunis sous forme de cluster ou regroupés au sein d'une filière ou encore par tous les membres amenés à travailler ensemble sur un projet.

Dans les réflexions sur le travail collectif, la notion de J. M Penalva ([Casterot, 2002] dans [Boulanger, 2002a]), chercheur au sein de l'unité de recherche sur la Complexité du CEA, propose une définition du groupe: « *Le groupe se distingue de l'organisation en ce que tous les membres sont en interaction dans l'action* ». Le facteur contextuel du groupe inclut ses caractéristiques (la taille, la composition, l'homogénéité, l'historique, le consensus initial et la motivation) et ses variables de fonctionnement (l'anonymat, le degré de structuration, le leadership, le niveau de conflit et le retour d'information). Contrairement aux représentations les plus courantes d'organisations apprenantes qui considèrent l'équipe comme un groupe homogène de personnes partageant les mêmes intérêts, Hannapi-Egger et Hannapi ([Iwochewitch, 2000] dans [Boulanger, 2002b]), de l'université de Vienne, considèrent les groupes de travail comme un ensemble

hétérogène de décideurs interdépendants. En effet, selon eux, du fait de contextes sociaux pluriels, les membres d’un groupe ont des intérêts différents basés sur des priorités diverses d’ordre, de tâche et de temps.
Le fonctionnement d’un groupe obéit à une conception de l’action collective conçue comme un ensemble dynamique mettant en jeu deux forces, l’une agissant au profit de la production, l’autre au profit de la personne. La production répond à une double exigence : le rendement et le bien-être individuel.
Le rendement suppose à la fois de la part des acteurs, des compétences et des capacités physiques, psychologiques et morales nécessaires à son bon déroulement.
Le bien-être individuel suppose la sécurité matérielle et le respect des valeurs fondamentales, c’est-à-dire la liberté et la responsabilité.
Les effets conjugués de la compétence des membres du groupe et de la qualité de leurs capacités physiques, psychologiques, morales renforcent la dynamique potentielle de l’action ([Chappuis, 2003], p. 78).

Aussi, l’analyse psychologique met en évidence l’importance de trois réalités psychologiques que le médiateur doit prendre en compte et gérer dans le cadre d’un groupe de travail, dont les interactions jouent le rôle d’un système de régulation. Ces trois réalités sont :

- le besoin d’agir ;
- l’intérêt pour la tâche à remplir ;
- le respect de la personne.

Aussi, il appartient au groupe d’assurer la permanence de ces réalités psychologiques, en se constituant comme médiateur entre les exigences de l’institution et celles de la personne.

R. Mucchielli distingue sept caractéristiques psychologiques fondamentales que possède le groupe :
1. Les interactions ;
2. L'existence de buts collectifs communs ;
3. L'émergence de normes ou règles de conduite ;
4. L'émergence d'une structure informelle de l'ordre de l'affectivité avec répartition de la sympathie et de l'antipathie, elle est dite informelle car non officielle et souvent non consciente ;
5. L'existence d'émotions et de sentiments collectifs communs ;

6. L'existence d'un inconscient collectif ;
7. L'établissement d'un équilibre interne et d'un système de relations stables avec l'environnement [Mucchielli, 1995].
Le groupe d'une certaine façon « autorise » à penser autrement, à émettre de nouvelles positions, à se forger de nouvelles visions. Ainsi, ces visions finissent par être partagées par les leaders de la question traitée.
Ces visions, ainsi élaborées, sont partagées par les acteurs principaux et influants dans l'entreprise à laquelle appartient le groupe, qui vont à leur tour relayer les messages. Le partage de ces visions par le plus grand nombre est absolument nécessaire pour faciliter les ajustements interindividuels qu'impose toujours l'action collective. Enfin le groupe protège. Se projeter, interpréter c'est toujours courir le risque de se tromper [Casterot, 2002].

Nous insistons sur le fait que le groupe n'existe pas hors de son contexte social, économique, et culturel. Ce qui impose au groupe une logique particulière de fonctionnement. C'est ainsi qu'un groupe dans un système idéologique, politique, économique ne se comporte pas de la même façon qu'un autre groupe appartenant à un autre système de valeurs. Cette observation concerne aussi bien un atelier de production, une classe, un service, etc. ([Chappuis, 2003], p. 85). Le projet initié au sein de ces groupes doit prendre en compte toutes ces valeurs (réalités économiques, psychologiques, sociales et culturelles) qui conditionnent l'existence de la personne, de l'institution et de l'environnement socioculturel. Aussi, nous verrons par la suite comment cela est plus simple de monter des projets par secteur au sein d'une même région (même compétences et connaissances du domaine, même culture régionale, etc. pour un dispositif tel qu'un DRIE. Cela peut être différent pour un cluster touchant plusieurs régions, tel que StratinC présenté dans le chapitre 1. Ces difficultés ne sont pas dues à la distance, mais plutôt à la différence des mentalités, des cultures, de la langue, des origines, etc.).

Travail collaboratif *vs* travail coopératif

Revenons sur l'idée de travail collaboratif.

Le « travail collaboratif » revient à *« travailler en travaillant ensemble »*, selon la définition latine : « Collaborer » : du latin *cum*/avec et *laborare*/travailler : travailler en commun.

Se dit de ce qui, dans un environnement informatisé ou en ligne, vise à favoriser la collaboration entre pairs, en permettant d'échanger et de partager des compétences pour mieux réussir un projet commun. Ainsi, on dira : *l'apprentissage collaboratif, le travail collaboratif, une formation collaborative, la culture collaborative.*[85]

B. Cord définit le travail collaboratif comme « *d'une part, la coopération entre les membres d'une équipe et, d'autre part, la réalisation d'un produit fini : Internet apparaît alors comme l'outil « adéquat » pour mettre en œuvre des pédagogies « collaboratives ». En effet, ses fonctionnalités de communication et de consultation sont utilisées dans le travail collaboratif pour la partie coopérative* » [Cord, 2001].

Nous illustrerons par la suite ces propos par le biais de la plateforme régionale d'IE servant à partager les connaissances entre tous les membres adhérents à la plateforme, qu'ils soient décideurs, professionnels de l'information et de l'IE ou encore partenaires régionaux ou organismes déconcentrés de l'Etat, l'objectif du travail collaboratif au sein de la plateforme[86] étant de faciliter la communication entre les individus dans le cadre du travail, tout en mesurant leur impact sur le comportement des groupes.

Maintenant, voyons ce que peut être la coopération vis-à-vis de la collaboration.

« Coopérer » renvoie au latin *operari*/travailler, accomplir une action ou *cooperare* pour prendre part à une œuvre commune.

Le dictionnaire électronique de la langue française (ATILF), par exemple propose différentes interprétations possibles du terme coopération. Nous en retenons deux :

A - Action de participer (avec une ou plusieurs personnes) à une œuvre ou à une action commune. « *Coopération avec nos alliés »; « coopération entre nos alliés et nous ».*

B - Aide, entente entre les membres d'un groupe en vue d'un but commun.

Nous avons vu dans le chapitre 1 (1.2.3.2.3) en quoi consiste la coopération en entreprise. Nous détaillons ici les aspects de travail collaboratif et coopératif.

---

85 OQLF (Office Québécois de la Langue Française), 2001

86 Une plateforme de travail collaboratif met à la disposition des acteurs d'une organisation, tous les outils nécessaires à la réalisation d'un projet. Elle intègre des outils informatiques, logiciels, des méthodes de travail en groupe pour améliorer la communication, la production, la coordination.

Nous rajoutons toutefois, que dans le cadre d'un groupe (que nous avons défini plus haut), l'attitude de coopération est définie par ces quatre aspects fondamentaux [Mucchielli, 1995]:

- Elle est une *appartenance* affective au groupe, un vouloir « en être », une adhésion à ce groupe et au « nous » qu'il matérialise ;
- Elle est une *participation* active à la vie de ce groupe, à son histoire, à ses progrès, à ce qui se passe dans le groupe ;
- Elle est *acceptation de rôles actifs* dans le groupe pour participer pleinement à ses progrès ou les promouvoir selon ses moyens ;
- Elle est sentiment de *coresponsabilité* dans les résultats atteints (ou les échecs collectifs subis) et dans les décisions.

La distinction entre coopératif et collaboratif s'opère ainsi en dégageant les relations qu'entretient chaque individu avec les membres du groupe, sa responsabilité par rapport aux actions, sa capacité à influer sur la définition et l'enchaînement des actions permettant d'atteindre l'objectif assigné au groupe.

F. Henri [Henri, 2001] propose un comparatif entre *démarche coopérative et démarche collaborative,* traité sous l'angle de l'apprentissage :

- L'apprentissage *coopératif* se fait en équipe. Le travail réalisé par chaque équipe contribue à l'œuvre collective.
- L'apprentissage *collaboratif* du travail individuel est soutenu par des activités de groupe ou d'équipe. L'apprenant partage des ressources avec le groupe et utilise le travail réalisé en groupe pour apprendre.

Nous retiendrons une approche de J. Heutte [Heutte, 2005] qui distingue le coopératif et le collaboratif. Selon lui, la distinction s'opère d'après les relations qu'entretient chaque individu avec les membres du groupe, sa responsabilité par rapport aux actions, sa capacité à influer sur la définition et l'enchaînement des actions permettant d'atteindre l'objectif assigné au groupe.

Roschelle nuance les deux démarches, selon la répartition des taches : « *le travail coopératif implique une division du travail entre les participants, chaque participant étant responsable d'une partie du problème à résoudre. Dans la collaboration, les participants s'engagent tous dans les mêmes tâches, en se coordonnant, afin de résoudre le problème ensemble* » [Roschelle, 1995].

Aussi, la capacité de l'individu à coopérer suppose :
- des éléments de *motivation individuelle* : confiance, visibilité, jeu gagnant-gagnant, paternité, sens, langage, reconnaissance ;
- des *compétences à coopérer* : résolution de conflit à froid, capacité à accepter la différence… ;
- des *processus générateurs*, s'appuyant sur des méthodes éprouvées ;
- des *résultats évaluables* : autonomie, responsabilité, créativité [Prax, 2002].

Suite à cette analyse terminologique, nous nous rendons compte de la difficile distinction entre le concept de collaboration et celui de coopération. Elle n'est pas toujours évidente et pertinente car, dans le travail à distance, des phases de travail coopératif sont alternées avec des phases de travail collaboratif et il n'est souvent pas facile de différencier les deux. Aussi préférons-nous le terme de « travail collectif » ou de « démarche collective », que nous emploierons tout au long de ce mémoire.

Après avoir abordé l'organisation selon les ressources humaines, nous nous attachons dès à présent à la définir selon les types de ressources matérielles que l'on peut gérer, à savoir la documentation et le système d'informations.

2.1.3 Les ressources matérielles

↳ *La documentation : un support informationnel indispensable*

Le terme de « documentation » désigne plusieurs réalités : une collection de documents et la façon de les organiser en vue d'une diffusion d'information ; l'action de se documenter ; l'activité professionnelle ou la fonction exercée par les documentalistes ; le service qui exerce cette activité au sein de l'entreprise.
Aussi, nous proposons de rappeler son origine, son utilité et les différents types de documents que l'on peut rencontrer dans une organisation.

- Rappel historique

On prête la création de ce domaine à Paul Otlet et Henri Lafontaine. Tous deux avocats, originaires de Belgique, le premier se consacre uniquement à la documentation quant au deuxième, d'abord sénateur, il reçoit le prix Nobel de la paix en 1913. Ils créent en 1895 l'Institut International de Bibliographie (IIB[87]) par le biais duquel ils proposent leurs travaux sur la définition en elle-même de la documentation, et ce, pendant près de 25 ans. La définition de la documentation proposée par Paul Otlet en 1917 est la suivante : « Nous entendons par documentation l'ensemble des moyens propres à transmettre, à communiquer, à répandre les informations (livres, périodiques, journaux, circulaires, catalogues, textes et images, document de toute espèce ». Il basera particulièrement ses réflexions sur les échanges et les flux des documents en portant le problème de sa recherche sur les structures même de l'organisation du document, structure matérielle et intellectuelle.
Il publie ensuite en 1934, le *Traité de la Documentation, le livre sur le livre*[88]. Dans ce traité, il met en avant le mot documentologie pour désigner la branche de connaissance auquel il se consacre, dépassant ainsi les mots bibliographie, bibliologie, documentation. De ce fait, il adopte volontiers l'un pour l'autre le mot renseignement et information. En France, les publications de l'UFOD (Union française des organismes de documentation, créée en 1931) utilisent déjà le terme *Sciences de l'Information* dans l'entre-deux-guerres[89]. Avant le mot « documentologie », Otlet emploie en 1920 les termes sciences du livres ou sciences bibliographiques dans lesquels il inclut entre autres la bibliographie ([Fayet-Scribe, 2000], p. 46-54).
L'objectif de L'UFOD était de faire coopérer des organismes français de documentation. Elle rassemblait en son sein toutes personnes morales, grandes institutions et entreprises ayant mis en place un centre de documentation.

Vers le milieu du 20ème siècle, les universités et laboratoires de recherches se dotent de structures d'accès à la documentation spécialisée et à l'information (les centres de documentation). Dès lors, la documentation se professionnalise et les premières formations de documentation et les premières organisations professionnelles

87 Il consistera à perfectionner et à unifier les méthodes bibliographiques et documentaires, à organiser la coopération scientifique internationale en vu d'élaborer un Répertoire bibliographique universel (RBU).
88 Paul Otlet, *Traité de la Documentation, le livre sur le livre,* Liège, Centre de lecture publique de la communauté française de Belgique
89 Cette expression *Sciences de l'Information* est importée des pays anglo-saxons. Elle date de 1958 à la suite de la création en Angleterre de l'Institute of Information Scientists.

apparaissent dans les années soixante [Michel, 2000]. Dix ans plus tard, l'émergence de l'informatique entraîne une profonde mutation des pratiques documentaires en permettant à tout usager d'accéder à l'information via des bases de données, telles que PASCAL, INSPEC, etc…cette offre de services sans cesse en évolution (tant en la mise à disposition d'une quantité importante d'information, qu'au langage d'interrogation de plus en plus sophistiqué de serveurs de type Questel, Dialog, etc…) va conduire à l'essor de la distribution de l'information jusqu'à son apogée par le biais de l'Internet.

La documentation alimente la mémoire, elle digère pour elle tous les documents accessibles en les classant à l'intérieur de l'entreprise.

- Le document

« *Quelque soient la forme, les dimensions, le matériau utilisé […] le document apparaît essentiellement comme de l'information sur un support, ou comme un support porteur d'information*[90]. »

Le document peut être défini comme un objet qui supporte de l'information, qui sert à la communiquer, et qui est durable (la communication peut donc être répétée) [Meyriat, 1981]

Un document possède des caractéristiques physiques (sa forme) et des caractéristiques intellectuelles (son contenu) ([Accart, 1999], p. 57).

Les caractéristiques physiques sont au nombre de trois :

- sa nature qui correspond à un mode de transmission ou de réception de l'information ;
- son support qui peut être traditionnel (papier, pierre, métal…) ou plus moderne (film, microfiches, vidéo, disques, etc) ;
- son mode de publication qui est soit commercial, soit gratuit, soit officiel, soit confidentiel (diffusion restreinte).

[90] *La fonction documentation*, SCOM, ministère de l'Economie, 1985, p.15

Les caractéristiques intellectuelles sont au nombre de trois :

- primaire : c'est le document originel, le document source tels le livre, l'article, le film, la photographie ;
- secondaire : il répertorie les documents primaires sous forme de fiches signalétiques et les classe. Ceux-ci constituent des répertoires, des bulletins bibliographiques, etc. ;
- tertiaire : il s'agit des synthèses, des bilans.

Au sein d'une organisation, on rencontre de la documentation interne et de la documentation externe ([Accart, 1999], p. 67). Nous souhaitons les détailler :

- la documentation interne est une ressource propre à toute organisation, riche d'informations diverses, gérée, lors de son actualité, par les services producteurs, puis par le service des archives ou le service de documentation quand il est désigné pour l'assurer. Elle constitue sa mémoire vivante, souvent inexploitée. La documentation devient accessible sur l'Intranet de l'organisation, mais également en Extranet pour les clients.
- la documentation externe comprend une part dite matérielle (les revues, les ouvrages) et une part immatérielle (les banques de données) accessible à distance.

Dans le flux de documentation dont il faut gérer l'accès, la production endogène rejoint la production exogène au sein d'un système que le professionnel de l'information est le plus apte à analyser et à globaliser. Leur regroupement fait que le *documentaliste* trouve sa place. Nous détaillerons ce métier par la suite.

Aussi, pour stocker, gérer des documents et des informations, en vue de les ré-exploiter, il est nécessaire d'utiliser des systèmes d'information.

↳ *Le Système d'Information*

Il convient d'identifier, parmi les différentes conceptions du système d'Information (SI), celles qui correspondent à une approche constructiviste. En effet, c'est avant tout ce point de vue sur le SI que nous avons exploité et adapté à notre problématique. En fait, l'objectif ne peut être clairement poursuivi que si l'on choisit

la définition du concept de SI en cohérence avec une approche de dynamique régionale.

Selon A.Juillet dans [Arpagian, 2004], le SI joue un rôle essentiel, car « *il est impossible de faire de l’intelligence économique efficace sans un outil informatique performant, capable d’évoluer au gré des progrès techniques […] N’oublions pas que le marché est devenu mondial et que le connaître implique de recueillir et de traiter très rapidement une énorme quantité de données. Ce qui exige l’utilisation de logiciels et de machines capable d’effectuer le tri, de traduire, de faire des synthèses, de l’analyse sémantique ou vocale, etc. Mais tout cela ne doit pas aboutir à réduire le concept d’intelligence économique à la veille et à l’analyse par des moyens informatiques* ».

Le système d’information est un système constitué des ressources humaines (le personnel), des ressources matérielles (l'équipement) et des procédures permettant d'acquérir, de stocker, de traiter et de diffuser les informations pertinentes au bon fonctionnement d'une entreprise ou d'une organisation[91]. Ainsi, le SI, véritable système nerveux de l’entreprise constitue l’axe central autour duquel s’articule en temps réel « *la gouverne* » du lien « *stratégie - structure* ». Grâce à leurs performances techniques et leurs ramifications transversales, ils peuvent radicalement accélérer le développement d’une culture collective et collaborative de l’information [CIGREF, 2005].
Le Moigne définit également le SI comme « un ensemble des méthodes et moyens recueillant, contrôlant, mémorisant et distribuant les informations nécessaires à l’exercice de l’activité de tout point de l’organisation [Le Moigne, 1990].

Le SI est au cœur de la question du management de l’information. Les aspects organisationnels sont de plus en plus importants, et la sécurité de l’information[92] constituerait sans doute à elle seule un champ de recherche.
Il n’est pas rare que les entreprises manquent de visibilité sur leurs environnements. Pour se faire, les régions doivent mettre à disposition des systèmes suffisamment performants pour permettre aux acteurs économiques de mieux échanger et partager, mais aussi de se connaître, pour mieux coopérer en vue de favoriser l’éclosion d’un climat d’innovation ([Crozier, 2000], p. 89]).

[91] Office de la langue française, 2002
[92] Par sécurité de l’information, on entend sa protection et le caractère sûr et fiable de son contenu

Le modèle théorique de Zmud ([Zmud, 1979] dans [Chapus, 1998],) montre que le succès de la conception et l'utilisation d'un système d'information pour le management dépend des caractéristiques cognitives des décideurs (styles cognitifs, personnalité), ainsi que des données de contexte, et que ces variables influencent le comportement et l'attitude des décideurs. Le décideur joue un rôle central au sein de l'entreprise. Nous conforterons ce point de vue en l'illustrant par le biais de la plate-forme régionale d'IE.

Enfin, pour assurer une bonne communication au sein du SI, François Jakobiak [Jakobiak, 2002] propose trois grands volets obligatoirement complémentaires qui sont : la mise à disposition du SI, la transmission des données au sein du SI et le conseil sur le SI. Ces « taches » sont aussi remplies par l'animateur utilisateur du SI. Un animateur que nous définirons dans le chapitre 3.

- Le système d'informations stratégiques

Selon [Tardieu et Guthmann, 1991] dans [Afolabi, 2007], les SI peuvent être stratégiques sous deux angles. D'une part, tous les SI actuels des organisations comportent des informations stratégiques et permettent l'automatisation de l'organisation pour satisfaire au mieux les objectifs stratégiques de la direction (exemple : un SI améliorant la gestion des stocks, élaboration à partir de résultats comptables de tableaux récapitulatifs), c'est ce que l'on appelle des SI-S (« systèmes d'informations » « stratégiques »). D'autre part, de plus en plus de SI sont dédiés uniquement à la prise de décision (exemple : un SI d'aide au choix marketing), c'est ce que l'on appelle des S-IS (« systèmes » d'« informations stratégiques »). Là, c'est le SI dans son entier qui est consacré aux décisions stratégiques et ne comporte que des informations de type stratégique. Par exemple, un SI peut permettre d'observer des résultats de chiffre d'affaires par pays sur plusieurs années. Nous nous intéressons ici aux S-IS c'est-à-dire aux SI de deuxième type, car nous verrons par la suite en quoi un acteur coordinateur-animateur agit sur ce genre de système intégré à une plate- forme régionale d'IE. Nous parlerons alors de SIE[93], pour système d'intelligence économique et de SIT[94], pour système d'intelligence territoriale.

[93] S.I.E. apparaît comme un sous-ensemble du système d'information, dédié à l'aide à la décision, et « spécialisé » dans la (les) représentation(s) de l'environnement (des environnements) de l'organisation [Salles, 2000].
[94] Le SIT est dédié à la mutualisation des informations au profit des décideurs du tissu local

- Les fonctions d'un SI

B. Guyot [Guyot, 2000] définit le SI comme un système dévolu à collecter, traiter, produire et émettre de l'information pour des fins particulières. Un SI se définit par l'articulation de trois niveaux : tout d'abord, il est constitué autour et par un système d'acteur. Ce système d'acteurs est entouré, encadré, de façon plus ou moins lourde, par un système de règles, de méthodes ou de procédures, repérées, voire reconnues par tous. Il peut y avoir en troisième lieu, un dispositif technique pouvant se matérialiser par un réseau ou un outil informatique. Le SI centralise toutes les données provenant de l'activité, à des fins d'organisation, de contrôle et de gestion de l'activité. Les critères d'évaluation d'un SI sont pour l'utilisateur : la convivialité (« *usability* », c'est-à-dire qu'il doit pouvoir être utilisé facilement par quelqu'un), l'utilité (à qui, à quoi, comment, dans quelles conditions.. ?) et la qualité (entraîne un degré de satisfaction) et pour le gestionnaire du SI : la productivité et la performance.
P. Kislin rappelle que les SI ont hérité des quatre principales fonctions des technologies de l'information : la conversion, le stockage, le traitement et la communication des informations [Kislin, 2007]. La conversion, qui correspond à la possibilité de convertir des informations d'une forme à une autre, concerne les dispositifs d'entrée et de sortie. Les conversions d'entrée permettent aux appareils d'acquérir des données sous une forme adaptée au traitement alors que celles de sortie rendent possible la restitution des données stockées sous une forme communicable à leurs destinataires. Le stockage permet, quant à lui, de conserver des données pendant un laps de temps indéfini et d'y accéder à n'importe quel moment. En d'autres termes, il peut être entendu comme la capacité à conserver des données, mais également à les restituer à leurs destinataires dès qu'ils en formulent le souhait. Les dispositifs de stockage peuvent prendre des formes diverses et s'appuyer sur des supports variés qui influencent la façon dont les informations sont extraites et dont elles sont restituées à leurs destinataires. Une fois les informations stockées sur supports informatiques, elles doivent ensuite faire l'objet de traitements. Ces derniers correspondent à la manipulation de données structurées se traduisant conjointement par leur suppression, leur création et leur transformation.

- Le processus de mémorisation

Le processus de mémorisation comporte trois phases selon [Tarondeau, 1998] : l'acquisition ou apprentissage, le stockage et la restauration. L'apprentissage a été

développé précédemment. Le stockage, ou rétention, repose sur la notion d'encodage relationnel où les connaissances élémentaires sont associées pour produire des structures sémantiques ou segments qui, sollicités par des signaux externes, guident le processus de traitement de l'information.
La phase de restauration est celle ou l'individu, ou l'organisation, doit retrouver le savoir stocké. La perte de savoir peut résulter de défaillance dans le système. Nous verrons en quoi l'acteur coordinateur-animateur peut remédier à ces faiblesses.

- Le feed- back, résultat d'une interaction réussie

On entend par interaction, le phénomène qui consiste dans la réciprocité de l'influence des comportements entre deux ou plusieurs individus ou groupes[95].
On appellera situation d'interaction un ensemble de comportements résultant du regroupement d'agents possédant des compétences particulières et qui doivent agir pour satisfaire leurs objectifs en tenant compte des contraintes provenant des ressources plus ou moins limitées dont ils disposent [Erceau, 1991].

Du fait, que ce que dit l'un provoque une réponse de l'autre et que cette réponse elle-même attire une nouvelle intervention ou incite un membre silencieux à dire à son tour quelque chose…, il y a des interactions. Au sens large, ces interactions ne sont rien d'autre que les échanges qui se produisent dans un groupe [Mucchielli, 1995].
La prise en compte des interactions entre l'utilisateur et le système constitue en quelque sorte le « feed-back » du système […] les compétences du client (expert) sont ici mises à contribution pour « créer de l'intelligence » [Giraud, 2003].

Le mot « feed -back » est un vocable anglo- américain signifiant « information en retour » ou « contrôle récurrent » ou « rétro- action ». Est feed-back toute forme de renseignement, signal, information ou réponse, qui, parti de la fin ou du résultat d'une opération par rapport à une norme idéale fixée d'avance, est renvoyé vers l'origine ou le début de la chaîne opératoire (de là, l'idée d' « information récurrente ») pour assurer la régulation de l'origine en fonction des conséquences. Le feed-back constitue par conséquent un lien essentiel entre les différents membres d'un groupe. Sans lui, le sentiment d'isolement et de découragement des participants s'accroît.

[95] Office de la langue française, 1976

Hogarth ([Hogarth, 1980] dans [Chapus, 1998], p. 11) a établi que le feed-back est une condition nécessaire à l'apprentissage d'un comportement prédictif car il améliore la perception des événements extérieurs pertinents. Le jugement des décideurs se modifie sous l'influence du feed-back et permet de lever les contraintes limitatives de l'apprentissage des signaux faibles.

Les conditions d'exploitation du feed -back par l'émetteur sont :

- attention a priori au récepteur et aux conditions de réception
- flexibilité, adaptabilité, capacité à modifier l'émission ou le message, à changer sa manière de faire au lieu de s'en tenir, par orgueil, ignorance ou rigidité, à une confiance absolue dans la clarté de ce qu'il dit.

Les effets, lorsque ces conditions sont réunies, celles sur l'émetteur sont le :

- la perception des obstacles à la communication ;
- la connaissance de la personnalité, du niveau, des aptitudes ou des capacités….des récepteurs
- l'adaptation des messages (et, delà, leur plus grande efficacité)
- la sensibilisation croissante aux signes verbaux et non verbaux du feed- back

Ainsi, chaque utilisateur, acteur du système a un rôle individuel et collectif à jouer. Les interactions entre chacun d'eux définissent précisément l'entité du groupement, un ensemble de règles de gestion régissant les interactions inter utilisateurs et inter modules (qui composent le SI), ces règles dynamiques peuvent être insérées pour chaque fonction intégrée, permettant une adaptation plus fine de celui - ci dans l'espace de travail[96].

- <u>La sécurité des systèmes d'information (SSI)</u>

L'information gérée par les systèmes d'information fait l'objet de convoitises. Elle peut être exposée à des attaques qui exploitent des éléments vulnérables du SI. La sécurité des SI a pour objet de contrer ces menaces par des mesures proportionnées aux risques pouvant peser sur la confidentialité de l'information, son intégrité, sa disponibilité, la possibilité d'en authentifier la source et de la signer. Des données sensibles ont-elles été compromises ? Un compte utilisateur a-t-il été compromis ?

[96] P. Nourrissier (Outils collaboratifs orientés utilisateurs et pilotés par les besoins – réflexions en cours)

Des messages privés ont-ils été lus ou interceptés ? La machine a-t-elle été utilisée pour pirater un autre système ? La machine a-t-elle servi de rebond pour atteindre d'autres systèmes?... Voilà toutes les questions engendrées par une intrusion dans un système d'information, due à une défaillance du système.

A cette question, « La problématique des systèmes d'information, d'une sorte de « dépendance » informatique et technologique pourra-t-elle entraver le développement de l'intelligence économique française? », A. Juillet répond : « *La sécurité des systèmes d'information, priorité nationale depuis la remise du rapport du Député Pierre Lasbordes*[97] *au Premier ministre est un enjeu vital pour se prémunir des actes de malveillances à des fins criminelles ou d'espionnage. Les banques l'ont bien compris tout comme les sites de commerce en ligne qui savent que leur « business model » repose en partie sur la confiance que leurs clients ont dans leur dispositif. Sans être ni naïf ni paranoïaque, les systèmes d'information font partie de la stratégie de l'entreprise et les PME doivent en prendre la mesure car elles sont souvent les plus exposées et les plus vulnérables…* »[98].

Il rajoute « *que de nombreux chefs d'entreprise n'ont pas totalement intégré les risques d'attaque et de pénétration de leur système d'informations par des opérateurs mal intentionnés, de plus en plus offensifs. En dépit du nombre croissant d'incidents, beaucoup pensent que ces derniers ne peuvent arriver qu'aux autres. Il faut également admettre que la sécurité et la fiabilité sont affaires de spécialistes.* » [Arpagian, 2004].

Le rapport du Service central de la sécurité des SI du Secrétariat Général de la Défense Nationale (SGDN) a pour objectif de proposer un guide des objectifs de sécurité des SI, appelé FEROS. Il prend ainsi en compte les besoins de sécurité (obligations légales, quoi obtenir en termes de confidentialité et d'intégrité), les contraintes (calendrier, budget, évolutions, personnels, etc…) et les menaces (contre lesquelles est-il raisonnable de se protéger ? quelle est leur nature ? …) [SGDN, 1991]. Ce rapport est repris en 2004 par le Député G. Carrez et rapporté par B. Carayon qui rappelle les actions marquantes de ce service et de son évolution vers la création d'un centre opérationnelle de la sécurité des SI (COSSI), en 2003 [Carrez, 2004]. Cette brève présentation rappelle l'importance de la prise en compte de la sécurité des SI par l'Etat et ceci se répercute sur la politique régionale d'IE. Aussi, nous verrons par la suite, en quoi un acteur coordinateur-animateur doit prendre en compte cette

[97] Nous relatons quelques points de ce rapport par la suite

[98] Propos recueillis disponibles sur http://vtech.canalblog.com/archives/2006/04/24/1756057.html (consultée, le 2 mars 2007)

dimension de sécurité dans le cadre de ses échanges entre les acteurs du privé et ceux du public, à travers une plate-forme régionale d'IE.

La sécurité n'a de sens que par rapport à ce qu'on cherche à protéger. Dans notre cas, la cible principale des convoitises est l'information, qu'il s'agisse de la manipuler ou de la détruire, de l'extraire ou d'en restreindre l'accès, voire de la rendre inaccessible. On peut également chercher à protéger des puissances de calcul, ou encore de la connectivité. La sécurité des SI (SSI) a donc pour objet de proposer des solutions organisationnelles et/ou techniques susceptibles de protéger les informations les plus sensibles en priorité mais également les autres.

La sécurité des systèmes d'information vise généralement cinq objectifs [Lasbordes, 2005]:

- la *confidentialité* : il s'agit de garantir que l'accès aux données n'est possible que pour les personnes dûment autorisées à les connaître ;
- *l'intégrité* : il s'agit de garantir que les fonctions et données sensibles ne sont pas altérées, et conservent toute leur pertinence ;
- la *disponibilité* : il s'agit de garantir qu'une ressource sera accessible au moment précis où quelqu'un souhaitera s'en servir ;
- *l'authentification* a pour but de vérifier qu'une entité est bien celle qu'elle prétend être ;
- la *non répudiation* vise à interdire à une entité de pouvoir nier avoir pris part à une action (cela est fortement lié à la notion juridique d'imputabilité).

➢ Des attaques sophistiquées, portant atteintes aux enjeux économiques et d'intelligence économique

Les principales menaces effectives pesant sur les systèmes d'information sont de nature distincte mais tout aussi préjudiciable à la protection de l'information :

- *l'utilisateur* : il n'est pas généralement une menace : il peut se retrouver face à une gestion de la complexité à laquelle il n'a pas été préparé (le particulier n'est pas un administrateur informatique). L'exemple typique est la mauvaise utilisation de SSL [99]ou encore le phishing[100] ;

[99] Procédé de sécurisation des transactions effectuées via Internet.

[100] Traduit parfois en « hameçonnage », est une technique frauduleuse utilisée par les pirates informatiques pour récupérer des informations (généralement bancaires) auprès d'internautes.

- *les programmes malveillants* : un logiciel destiné à nuire ou à abuser des ressources du système est installé sur le système par mégarde ou par malveillance, ouvrant la porte à des intrusions ou modifiant les données ;
- *l'intrusion* : une personne parvient à accéder à des données ou à des programmes auxquels elle n'est pas censée avoir accès ;
- un *sinistre* (vol, incendie, dégât des eaux…) génère une perte de matériel et/ou de données ;

La sécurité des systèmes d'information est partie intégrante de la sécurité globale visant à se protéger des attaques [Lasbordes, 2005][2] :

- *physiques* : ces attaques (vols ou destructions par exemple) visent les infrastructures physiques des systèmes d'information, tels les câbles ou les ordinateurs eux-mêmes ;
- *électroniques* : il s'agit par exemple de l'interception ou du brouillage des communications ;
- *logicielles* : ces attaques regroupent l'intrusion, l'exploration, l'altération, la destruction et la saturation des systèmes informatiques par des moyens logiques;
- *humaines* : l'homme est un acteur clef d'un système d'information. Il constitue à ce titre une cible privilégiée, et peut faire l'objet de manipulation aux fins de lui soutirer de l'information via l'« ingénierie sociale » ;
- *organisationnelles* : un attaquant cherchera à abuser des défauts de l'organisation et de sa sécurité pour accéder à ses ressources sensibles.

La France accuse un retard préoccupant face aux impératifs de sécurité des systèmes d'information, tant au niveau de l'Etat qu'au niveau des entreprises, quelques grands groupes mis à part.

Malgré les prémices d'une prise de conscience de la nécessité de se doter d'une politique en SSI, la situation de l'Etat apparaît encore fragile. Une sensibilisation insuffisante, une confusion des responsabilités, le manque d'autorité des responsables de la SSI dans les administrations, le sous-effectif en personnels dédiés, et l'absence de politique d'achat globale, multiplient les vulnérabilités. Les entreprises, surtout les grandes, semblent mieux sensibilisées mais hésitent peut-être à investir dans ce domaine n'étant pas pleinement conscientes des conséquences économiques d'une atteinte à l'intégrité de leurs systèmes [Lasbordes, 2005].

Pourtant la sécurité des systèmes d'information est un enjeu national à caractère stratégique, politique et économique.

Les dispositifs d'IE mis en place en région, tendent à prendre en compte ces enjeux et cherchent à développer tout une politique de sécurité des systèmes d'information et de protection des informations en sensibilisant (c'est déjà le cas de la DST actuellement) les décideurs socio-économiques à ces problèmes. Un des principaux objectifs et de mettre en place un chargé de sécurité économique au sein de chaque dispositif. Par la suite, nous verrons au chapitre 3 en quoi l'acteur coordinateur-animateur pourra remplir cette tâche en orientant les décideurs vers les structures spécialisées sur la sécurité et la protection.

Ainsi, après avoir considéré tout d'abord l'IE au chapitre 1 comme la combinaison de la veille, de la capitalisation des connaissances, de la protection et de l'influence, puis d'avoir traité l'organisation en terme de ressources, dans ce chapitre, nous allons définir les dispositifs (c'est-à-dire, les organisations) qui développent toutes ces actions d'IE dans un contexte régional. L'objectif sera alors de comprendre leur fonctionnement et les acteurs impliqués, pour en déterminer les failles potentielles et faire des propositions pour y remédier, dans le chapitre suivant, notamment à travers l'émergence d'un nouvel acteur que nous définirons dans les chapitres suivants.

2.2 LES DISPOSITIFS NATIONAUX ET REGIONAUX : POUR UNE INTEGRATION DE L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE

« Un dispositif national d'intelligence économique se conçoit comme la combinaison des pratiques et des savoir-faire de production et d'interprétation des connaissances, développés à l'échelle d'un pays entre différentes institutions (Etat, administrations, entreprises, universités, réseaux de chambres de commerce, syndicats professionnels…). Un tel dispositif se distingue par trois objectifs :
- développer des enseignements spécifiques et spécialisés pour accroître les capacités collectives d'interprétation et de compréhension des environnements. Les organisations regroupant des professionnels des métiers liés à l'intelligence économique (veilleurs, animateurs, analystes, experts marketing…) jouent alors un rôle dans la diffusion et la pérennisation de ces savoir-faire ;
- produire des connaissances adaptées aux enjeux de la mondialisation et utiles à l'ajustement des stratégies individuelles ou collectives (entre l'Etat et les entreprises ou inter-entreprises par exemple) ;
- mettre en œuvre des actions d'influence en appui de ces stratégies et qui sont fondées sur la promotion du modèle culturel, économique et politique national » ([Clerc, 1999], p.510).

R. Pautrat[101] considère l'administration française au service des entreprises dans le cadre d'un « *partenariat stratégique* ». L'efficacité de l'Etat en tant que producteur de données, d'analyses et de stratégies dépend de la connaissance « méticuleuse » des besoins et des demandes des industriels. Les réseaux publics et les réseaux privés d'information doivent être associés au travers d'une « *stratégie collective de gestion de l'information* », car *« les industriels ont besoin d'un véritable partenariat stratégique en ce domaine ».* Les dispositifs d'appui aux entreprises en termes d'informations élaborées et d'aide à la décision existent. Ces pôles de compétences et d'expertises constituent donc un *« appareil de données puissant et organisé.* Cependant, ces derniers doivent être coordonnés pour permettre *« un échange permanent et systématique avec les entreprises »* ([Pautrat, 1996] in [Masson, 2001]). C'est ainsi que dix années plus tard, une vraie politique de pôles se met en place. Elle permet aux petites entreprises de sortir de l'obscurantisme en étant portée, au niveau national, par des organisations structurées fédérant savoirs et compétences entre privé et public.
Les petites entreprises ont en effet souvent intérêt à se regrouper entre entreprises du même secteur et de même centre d'intérêt, partageant ainsi les moyens et les informations recueillies. C'est cette logique qui a conduit les pouvoirs publics à mettre en place des dispositifs comme les Pôles d'innovation pour ce qui concerne les entreprises artisanales et plus récemment les pôles de compétitivité ou les pôles d'excellence rurale.

Nous nous attachons à définir ces structures que nous limiterons aux *pôles de compétitivité*, aux *pôles d'excellence* et aux *dispositifs régionaux d'intelligence économique (DRIE).* Ce sont par nature des dispositifs de mise en réseau de compétences et connaissances autant que de moyens, favorisant l'innovation et la création de valeur dans une économie de la connaissance qui se construit et se mondialise.
Un des enjeux clés pour chacun des dispositifs est certainement celui d'une efficacité collective appelée à se construire et se renforcer au travers d'une gouvernance et d'un management adaptés et novateurs, mais aussi avec la mise en place d'organisations, de processus, de méthodes, de technologies et d'outils innovants et robustes. Anticiper et réagir vite dans un contexte où le temps est essentiel, maîtriser la complexité, évaluer et approfondir ses expertises, préserver ses différences (son avantage différentiel), mutualiser les ressources et les contenus, accélérer l'innovation, accélérer

[101] Ancien directeur de la Direction de la Surveillance du Territoire et Préfet

l'apprentissage individuel et collectif, optimiser la veille : autant de conditions qui avec d'autres constituent un des socles de la réussite des pôles et des dispositifs régionaux d'IE. On aura compris que ce soit dans la PME, la grande entreprise, les universités ou les institutions d'un territoire qui doivent renforcer compétitivité et attractivité, l'identité, la cohésion et le lien social, les contextes et les repères communs, la confiance, deviennent les « activateurs » essentiels des flux de connaissances, origine de l'innovation et de la création de valeurs. Ces valeurs doivent répondre aux enjeux des délocalisations d'entreprises, de la mondialisation des marchés, de la désindustrialisation, de l'ouverture et de l'élargissement de l'Europe, qui sont autant de facteurs qui questionnent les pouvoirs publics s'agissant de l'évolution de l'industrie française, de sa visibilité sur le marché international, de sa compétitivité et de sa pérennité ainsi que de l'attractivité du territoire. Nous illustrerons nos propos à travers l'économie de la Région Lorraine dans le chapitre 3.

Aussi, un des objectifs essentiels de la mise en place de tels dispositifs est de rendre un territoire attractif. Il convient avant tout d'éclaircir le terme « attractivité » dont la définition admise la plus simple et la plus large serait la suivante : « *la capacité d'un territoire à attirer (et retenir) les populations et les entreprises, dans un contexte de mobilité croissante au plan international et national* ». Ce qui varie considérablement, c'est l'importance relative accordée aux différentes dimensions constitutives de l'attractivité territoriale : économique, résidentielle, touristique….

Nous allons ainsi présenter ces différents dispositifs et essayer de comprendre en quoi l'IE agit elle en leur faveur. Nous aborderons uniquement les dispositifs français. Aussi, nous invitons le lecteur à consulter les travaux de [Harbulot, 1990], [Clerc, 1997], [[Masson, 2001], [Lucas, 2004], qui proposent une étude comparative de certains modèles de dispositifs étrangers (Japon, Allemagne, Etats-Unis)[102].

[102] Faisant suite à un des groupes présidé par Martre en 1994, portant sur une "*analyse comparée des dispositifs d'intelligence économique, prospectif et d'évaluation aux Etats-Unis, au Japon, en Allemagne et en Grande Bretagne*". Il s'appuie sur des études menées par le SGDN, l'ADIT, le Commissariat général du Plan et sur celle de Jean-Louis Levet, qui a réalisé une étude sur les "*acteurs publics et parapublics de l'intelligence économique*" ([Masson, 2001], p. 246).

2.2.1 Les pôles de compétitivité

Nous rappelons que les pôles sont par nature des dispositifs de mise en réseau de compétences et connaissances dont l'objectif est, entre autre, de rapprocher la recherche des entreprises pour faire émerger des produits et process qui pourront être développés et commercialisés et conduire ainsi à un rayonnement international. Ce type de structuration permet à de petites entreprises de percer sur le marché » et à des travaux de recherche d'être concrétisés et appliqués directement sur le secteur industriel. Dans le cadre de notre sujet de thèse, nous considérons cette forme d'organisation et par la même de démarche, comme un type de dispositif d'intelligence économique au profit d'un territoire (rassemblant entreprises, laboratoires et universités). Partant de l'hypothèse que la mise en pratique d'un dispositif d'IE appliqué à un contexte régional nécessite l'emploi d'un nouvel acteur de l'IE, il nous semble donc nécessaire d'aborder le concept de pôle de compétitivité.

Dans ce contexte de mondialisation et de concurrence accrue, la présence de compétences et de savoir-faire spécifiques s'impose comme un vecteur essentiel, tant pour attirer les investisseurs que pour développer les capacités internes au territoire. Ce facteur définit des niveaux d'attractivité économique très inégaux en fonction des contextes locaux. Un certain nombre de régions revendique une ambition de niveau international, grâce à une présence dense de ressources et d'entreprises à haute technologie ou très spécialisée. En terme de compétitivité, la compétitivité renvoie aux nouvelles exigences qualitatives auxquelles doivent satisfaire les entreprises, en termes d'organisation, de formation et de recherche. La compétitivité de l'industrie reposerait en majeure partie sur des « investissements immatériels » dans le domaine des ressources humaines, de la qualité des produits ou encore de la mise en valeur de l'expérience scientifique et technologique. Dans ce cadre, la capacité à collecter et à exploiter l'information apparaît également comme un des facteurs discriminants de la compétitivité. En outre, la compétitivité d'une économie nationale est fonction du développement de son industrie, et ceci compte tenu des échanges internationaux dus aux produits industriels et de l'importance des gains de productivité. Cependant, depuis le milieu des années 1980, ces paramètres semblent ne plus pouvoir à eux seuls suffire à expliquer la supériorité économique d'un pays sur un autre. Pour leur adaptation, les entreprises bénéficieraient de moyens et d'avantages conférés par les gouvernements. Si la gestion interne de la compétitivité est une affaire propre aux

entreprises, l'engagement de la collectivité apparaît comme un moteur puissant et indispensable à ses formes extérieures [Masson, 2001]. C'est à partir de ce constat, que le gouvernement a souhaité nécessaire de lancer un appel à projet pour le développement de pôles de compétitivité[103].

↳ *Qu'est ce qu'un pôle ?*

Le 14 septembre 2004, le Comité interministériel de l'aménagement et du développement du territoire (CIADT) caractérise un pôle comme la combinaison, sur un même territoire, de

- trois ingrédients (entreprises, centres de formation, unités de recherche) engagés dans une démarche partenariale destinée à dégager des synergies autour de projets communs à caractère innovant et disposant d'une masse critique nécessaire à une visibilité internationale ;
- trois facteurs décisifs (partenariat, projets de R&D, visibilité internationale).

Aussi, les principaux objectifs des pôles de compétitivité[104] *« sont de renforcer la compétitivité du territoire national, dynamiser le développement économique, créer ou maintenir des emplois industriels et attirer les investissements et compétences au niveau européen et mondial »* [Leroy 2005][105].

Deux grands types de pôles ont été définis :

1- les pôles à dominante *technologique* (importance des activités de recherche et la force des interactions entre centres de recherche et d'entreprises travaillant autour du développement d'un domaine technologique) ;

2- les pôles à dominante *industrielle* (concentration d'entreprises ayant des activités de R&D plus appliquées et plus proches du marché immédiat)

Les quatre critères posés sont la mise en évidence :

– des retombées en terme de *création de valeur*, d'activité économique ou d'emploi (cette création de valeur est appréciée de manière générale et peut ne concerner que

---

103 http://www.competitivite.gouv.fr. voir aussi : http://www.observatoiredespoles.com/ et http://polescompet.canalblog.com/

104 Représentation heuristique des enjeux et perspectives du pôle de compétitivité sur http://accel2.mettre-put-idata.over-blog.com/0/57/28/60/map/synthese-pole.png (consulté le 25 février 2007)

105 Fabrice Leroy est chargé de mission, membre du groupe de travail « pôles de compétitivité », Direction des entreprises, MINEFI.

des membres du pôle : touchant localement toute une filière, l'impact est jugé suffisant) ;

– d'un *contenu technologique innovant* ;
– du *développement de nouveaux produits ou services* pouvant être mis sur le marché à moyen terme (commercialisation possible : c'est la recherche appliquée, et non la recherche fondamentale, qui est financée ; elle doit déboucher sur des ventes, des brevets, etc.) ;
– de la *cohérence des projets* avec la stratégie du pôle et des entreprises concernées.

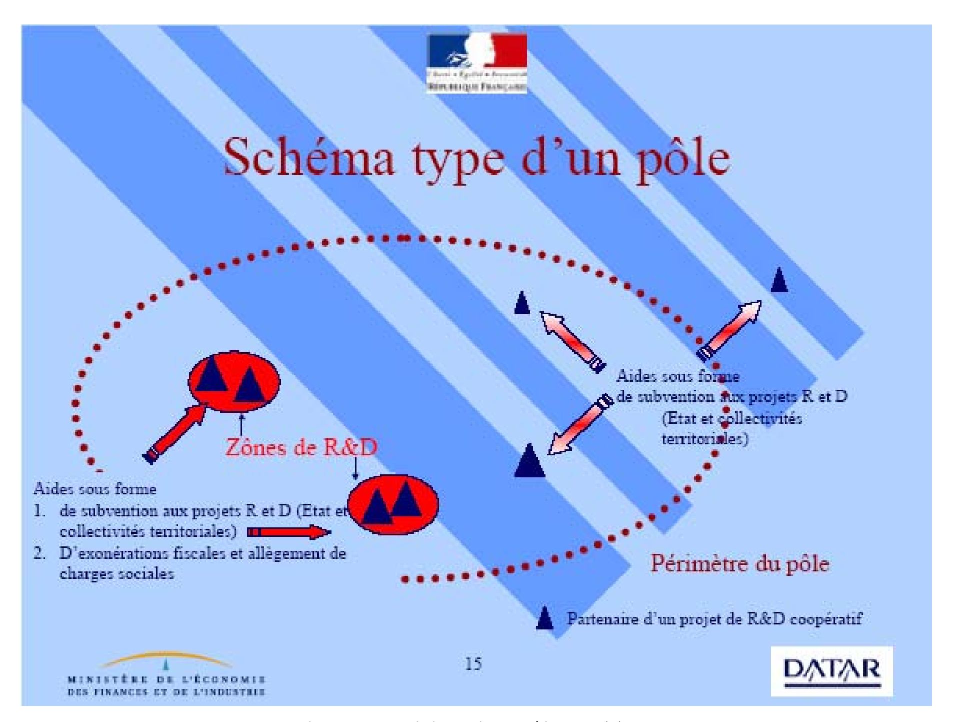


Figure 15. Schéma d'un pôle [DATAR]

Le triptyque « industrie formation recherche » est naturellement indispensable pour qu'un pôle de compétitivité puisse fonctionner. Or même dans des lieux avec une très ancienne culture industrielle, l'intermédiation reste indispensable. Trois types de proximité peuvent être repérés :

- une proximité spatiale et géographique ;
- une proximité « organisationnelle » portant sur des complémentarités potentielles de savoir-faire : la proximité spatiale et la détention d'actifs complémentaires ne sont pas suffisantes pour que la combinaison se fasse ; celle-ci peut s'opérer à

l'occasion d'un problème que se poserait une entreprise nécessitant la recherche de compétences complémentaires ou d'un projet de développement ;
- une proximité intermédiée : il est essentiel qu'un certain nombre d'acteurs assurent cette fonction d'intermédiation, d'identification des compétences disponibles ; la dimension temporelle est importante dans ces processus, elle est synonyme de mémoire de situations de coordination antérieure et de confiance.

La fonction d'intermédiation recouvre deux composantes principales :
- L'identification puis le signalement des compétences complémentaires, ce qui ne va pas de soi ; un territoire peut comporter un très grand nombre d'acteurs, aux compétences très diversifiées, dont ils n'ont pas nécessairement conscience.
- La mise en réseau : la connexion n'est pas automatique entre les différents acteurs s'ils ne se connaissent pas, donc si la confiance n'existe pas [Colletis, 2005].

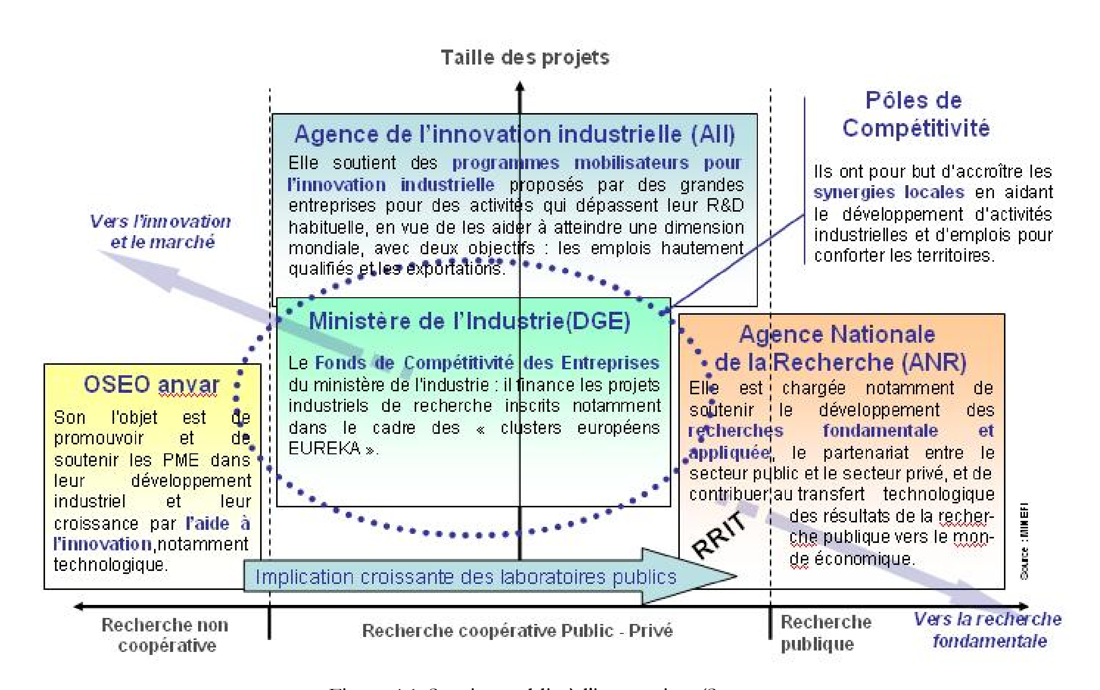


Figure 16. Soutien public à l'innovation (Source : http://www.aii.fr)

↳ *La création des pôles de compétitivité : l'appel à projet*

En 2004, la DATAR a préconisé huit types d'actions au gouvernement, afin de mettre en place une nouvelle politique industrielle, basée sur « la superposition territoriale du

potentiel scientifique et technologique et des agglomérations d'entreprises industrielles » en liaison avec les régions : l'identification et la mise en valeur des pôles de compétitivité existants ou potentiels en vue d'une meilleure visibilité ; une incitation aux réseaux d'entreprises pour une mutualisation des moyens ; une gestion coordonnées des ressources humaines au sein des réseaux ; une liaison plus étroite entre entreprise / recherche / formation pour mieux innover ; la création d'entreprises innovantes au sein des pôles de compétitivité ; le développement d'infrastructures de communication pour favoriser les relations des pôles de compétitivité avec l'extérieur ; la promotion d'une politique de réseau au niveau européen et l'incitation au partenariat avec les régions [Bouabdallah, 2006]. C'est en cela que le gouvernement français a décidé de labelliser et de soutenir 66[106] pôles de compétitivité sur 105 candidatures, dont 6 pôles mondiaux et 10 à vocation mondiale. L'appel à projet a été lancé fin 2004 et la labellisation, le 12 juillet 2005. Il faut cependant rappeler qu'au départ, l'Etat avait prévu la création d'une quinzaine de pôles de compétitivité. Finalement, il y en a eu 66 pour un budget global de 1,5 milliard d'euros, soit un montant très modeste par pôle. Or l'Etat tend à faire des pôles un instrument de la politique industrielle nationale au dépend des logiques d'ancrage territorial. Il néglige les bassins industriels traditionnels et privilégie les gros projets qui sont pilotés par les grands groupes industriels. A l'inverse, pour les collectivités locales, l'objectif est avant tout l'aménagement du territoire et le développement économique local.

Les pôles labellisés concernent en effet des domaines technologiques en émergence comme les nanotechnologies, les biotechnologies ou la microélectronique, mais aussi des industries plus matures. Les pouvoirs publics consacrent 750 millions d'euros répartis sur trois ans, de 2006 à 2008 à des aides, principalement à la R&D industrielle, cœur de la politique des pôles de compétitivité. Ces appuis concernent tous les partenaires des pôles, quelle que soit leur taille ou leur origine et permettent ainsi que des acteurs étrangers s'associent à ces projets. Cette synergie s'applique aussi au secteur public car les pôles de compétitivité ont vocation à concentrer les efforts de l'Etat, des agences nationales (A.N.R, A.I.I., OSEO ANVAR) et des collectivités locales.

Pour l'examen des projets de pôles, quatre aspects ont été particulièrement importants :

---

106 En date du 5 juillet 2007, cinq nouveaux pôles ont été labellisés, voir http://www.competitivite.gouv.fr/spip.php?article322 (consulté le 20 juillet 2007).

- *La stratégie de développement économique* du pôle doit l'ancrer sur un tissu économique local dynamique, performant face à la concurrence internationale. La cohérence du pôle et de sa stratégie avec l'ensemble plus vaste que constitue le plan de développement économique du territoire, constitue un facteur essentiel.
- Le pôle doit représenter une *visibilité internationale* suffisante, sur les plans industriels et/ou technologiques. Les projets présentés doivent pouvoir se placer, à terme, dans les premiers rangs mondiaux de leur activité.
- Le *partenariat* et le *mode de gouvernance* mis en œuvre sont des aspects essentiels. La qualité et l'efficacité des partenariats de R-D établis entre les acteurs (industriels, chercheurs, enseignants) sont des critères majeurs de labellisation d'un pôle.
- Les projets à labelliser doivent être *créateurs de synergies en matière de recherche et développement*, et apporter ainsi des richesses nouvelles à forte valeur ajoutée. En effet, l'objectif final est bien d'améliorer la compétitivité de l'offre française sur les marchés internationaux, et donc aussi l'emploi très qualifié.

La politique des pôles, pour une visibilité européenne

La politique nationale des pôles de compétitivité s'inscrit dans un cadre européen plus général de soutien à la compétitivité, dont les objectifs ont été définis par le Conseil européen extraordinaire de Lisbonne, les 23 et 24 mars 2000. À Göteborg, les 15 et 16 juin 2001, le Conseil européen a adopté une stratégie de développement durable et fourni des orientations de politique économique pour se faire. Le Conseil européen de Barcelone, en 2002, fixe l'objectif suivant pour l'Union européenne : parvenir en 2010 à une dépense totale de recherche équivalente à 3 % du PIB. L'augmentation de cet effort doit être financé pour deux tiers par les entreprises et pour un tiers par le secteur public. Dans un cadre européen renouvelé par l'élargissement, l'innovation est d'autant plus efficace qu'elle repose sur des regroupements de ses acteurs, dans des entités visibles au plan mondial.

La politique des pôles doit donc s'inscrire dans une perspective internationale, européenne tout d'abord, et s'ouvrir vers des partenariats équilibrés, comme Eurêka et le programme cadre de la recherche et du développement technologique européen (PCRDT). Se positionnant comme un complément européen des pôles, le programme

Eurêka vise à renforcer la compétitivité européenne en soutenant des projets innovants « portés » par des industriels. Initiatives industrielles à long terme, les clusters Eurêka tendent à développer les technologies génériques les plus essentielles pour la compétitivité européenne (TIC, énergie, biotechnologies).

Le PCRDT est le principal instrument utilisé par l'UE pour financer la recherche en Europe et pour créer un espace de recherche commun. Son budget global s'élève à 17,5 milliards d'euros, et représente 3,4 % du budget total de l'UE en 2002.

Des réalisations significatives ont été accomplies au niveau européen. On peut citer :

– le cluster transnational *Biovalley*, dans le domaine « Vie et Santé », regroupant la région trinationale du Rhin supérieur (Allemagne, France, Suisse), initié en 1996 ;

– le partenariat *« OpTec Berlin-Brandebourg – Opticsvalley Île-de-France »*, signé en 2002 dans l'objectif de créer une plate-forme d'échange interrégionale ;

– le réseau européen *European regions knowledge based innovation network* (ERIK), pour développer « la gestion du réseau et l'échange de bonnes pratiques entre les régions européennes », passé depuis sa création de 13 à 24 régions partenaires ;

– Interreg III, initiative dotée de 4,9 G€ entre 2000 et 2006 pour favoriser les créations transnationales et interrégionales.

L'on notera enfin, dans le sillage de ces politiques, la création en droit européen du groupement européen d'intérêt économique et de la société européenne, dont l'objectif est de favoriser les partenariats entre entreprises des Etats membres. En France aussi, les régions sont mises en avant à travers cette politique des pôles.

Les organismes associés aux pôles

Les pôles trouvent des appuis financiers et de conseil auprès de trois organismes principaux qui sont :

*** L'ANR[107]**

L'Agence nationale de la recherche est un groupement d'intérêt public créé le 7 février 2005, dont l'objet est le financement de projets de recherche. Sa mission est double : produire de nouvelles connaissances et favoriser les interactions entre laboratoires publics et laboratoires d'entreprise en développant les partenariats.

[107] http://www.gip-anr.fr

L'ANR a bénéficié, pour l'année 2005, de 700 M€ pour financer des projets de recherche d'une durée maximale de trois ans.

*** L'AII[108]**

Établissement public à caractère industriel et commercial créé le 25 août 2005, l'Agence de l'innovation industrielle a pour mission la promotion et le soutien de grands programmes d'innovation industrielle. L'Agence s'adresse à de grandes entreprises pour des activités qui dépassent leur effort de R&D habituel, ainsi qu'à des entreprises moyennes des secteurs de haute technologie, en vue de les aider à atteindre une dimension mondiale. Elle intervient par le biais du programme mobilisateur d'innovation industrielle (PMII), c'est-à-dire un programme industriel porté par une entreprise, le plus souvent en partenariat avec d´autres entreprises et des établissements de recherche.

*** OSÉO- ANVAR[109]**

En 2005, le rapprochement de l'ANVAR[110] et de la BDPME- Sofaris[111] a conduit à la création du groupe OSÉO autour d'une mission d'intérêt général au soutien des politiques régionales et nationales : accompagner et soutenir les PME-PMI par des avances, prêts ou garanties, dans les phases les plus décisives de leur cycle de vie (création, innovation, développement, transmission). Il facilite ainsi l'accès des porteurs de projets et des entrepreneurs aux financements des partenaires bancaires et organismes de fonds propres.

Outre les organismes de soutien aux pôles, il y a aussi et surtout les PME qui les composent. La section suivante présente la manière dont s'inscrivent les entreprises dans ces pôles.

↳ *Les PME privilégiées dans la dynamique des pôles*

Les pôles de compétitivité sont un outil important de politique industrielle et de mobilisation de l'ensemble du tissu industriel autour de projets fédérateurs innovants, porteurs de développement et d'emplois. Les PME bénéficient de cette dynamique

[108] http://www.aii.fr.
[109] http://www.oseo.fr. OSEO est constitué sous forme d'EPIC
[110] Agence nationale pour la valorisation de la recherche. OSÉOAnvar est un EPIC transformé en société anonyme.
[111] Banque de développement des PME. Sofaris en est une filiale.

pour développer leur capacité d'innovation et croître. D'ores et déjà, l'implication des PME est forte et de nombreux pôles sont majoritairement constitués de PME : *Cap Digital Paris-Région, Imaginove Lyon, Microtechniques* …Pour les seize pôles mondiaux, les 1140 PME adhérentes représentent 74% des entreprises partenaires.
Outre de nombreuses actions mutualisées mises en œuvre à l'initiative des pôles eux-mêmes, les PME peuvent, à titre individuel, bénéficier d'un grand nombre d'instruments d'appui financier conçus spécifiquement pour répondre à leurs besoins : statut JEI (Jeune entreprise innovante), CIR (crédit d'impôt recherche), actions collectives des DRIRE et, bien sûr, aides d'OSEO Innovation, outil d'accompagnement des projets innovants individuels des PME. OSEO a ainsi consacré, en 2006, 83,5M€ d'appuis à des projets impliquant des PME des pôles.

Les PME peuvent également participer à des projets de R&D collaboratifs, en s'associant à d'autres entreprises, grandes ou petites, et à des laboratoires. Ces projets, au contenu scientifique et technique, sont porteurs de potentialités très fortes mais demandent des efforts importants, notamment la constitution et l'organisation d'un consortium et la conclusion d'accords de propriété industrielle.

Si, du fait de ces caractéristiques, ce type de projet ne peut être un outil pour toutes les PME, ces dernières occupent néanmoins une place importante et souvent déterminante au sein des projets financés par le fonds unique interministériel Elles représentent 47% des entreprises partenaires des projets aidés et leur part dans le montant des subventions aux entreprises est de 28% (chiffres 2006). L'augmentation à 45% du taux de subvention aux PME des zones de recherche et développement des pôles contribuera encore au relèvement de cette part, qui va d'ores et déjà bien au-delà de la part des PME dans les dépenses de R&D des entreprises (16%, et 10% pour les PME indépendantes).

Ces quelques chiffres montrent que la place prise par les PME dans les pôles est très significative, ce qui était et demeure souhaitable[112].

[112] Lettre DGE n°22

↳ *L'apport de l'intelligence économique aux pôles*

L'Etat entend aider les entreprises à appréhender les technologies essentielles à développer et à maîtriser à travers un document de référence sur les 40 « technologies-clés », élaboré en 2006, à la suite de deux études préalables, en 1995 et en 2000. On notera que, dans cette nouvelle génération, la clé d'entrée n'est plus seulement technologique mais que les aspects organisationnels et économiques sont aussi traités.
Pour appréhender ces questions complexes, beaucoup de PMI ont besoin d'un accompagnement méthodologique. Là encore, les petites entreprises doivent s'inscrire dans un cadre coopératif pour pouvoir disposer, à travers des plates-formes partagées, d'outils de veille adaptés à leur activité. C'est là une dimension importante des pôles de compétitivité qui doivent entre autres permettre d'identifier et de diffuser les bonnes pratiques en intelligence économique.

Les pôles sont la résultante d'un couplage industriel et recherche sur une échelle territoriale. Cette nouvelle articulation met en lumière l'apport de l'intelligence économique en région. Rappelons que l'IE en région est perçue comme une véritable politique de développement territorial permettant d'analyser le marché d'un territoire et de détecter les menaces et opportunités qui en découlent. Elle est par ailleurs l'élaboration de stratégies de réseaux d'acteurs dans l'objectif de créer, d'orienter et de motiver les liens tissés entre des acteurs au service d'un projet commun. Ainsi l'ambition des pôles de compétitivité est clairement stratégique dans la mesure où ils promeuvent une IE en région. La labellisation des 71 projets répartis dans toutes les régions peut être perçue comme une volonté politique de la France de fortifier chaque territoire à partir de réseaux d'acteurs mobilisés autour d'objectifs de compétitivité et d'attractivité communs. En effet, les pôles de compétitivité sont centrés sur la notion principale de réseaux : réseau interentreprise (PME, grand groupe), réseaux entre le secteur privé (entreprises) et public (les collectivités locales, la recherche) et réseaux entre les entreprises, les centres de recherche et les organismes de formation. L'objectif étant la collaboration de l'ensemble des partenaires autour de projets de coopération technologique en vue d'une meilleure compétitivité.

Nous citons l'ancien Préfet de la Région Lorraine, M. Hagelsteen qui rappelait lors d'un colloque[113], à **«** *veiller à ce que chaque pôle de compétitivité soit doté d'un outil d'IE* ».

La démarche même des pôles est porteuse d'ambitions semblables, des mêmes cultures que l'intelligence économique. Innover, mutualiser, surveiller, anticiper, « réseauter » sont quelques uns de ces points communs. La lettre Vigie de mars 2007 [Aufort, 2007] consacre à ce propos un dossier sur l'IE dans les pôles : « D'après les premiers témoignages recueillis, il semble que nombre de pôles n'ait encore aucune véritable démarche d'intelligence économique. Tous y songent. Un stagiaire s'y est parfois risqué. Mais peu de véritables moyens humains et financiers pour le développement de cette fonction stratégique. Parmi les raisons invoquées, il y a bien sur le lent démarrage des pôles mais aussi cette difficulté pour les entreprises à mutualiser des fonctions stratégiques. La coopétition que souhaitent développer les pôles pour rendre plus compétitifs nos territoires se heurte encore à une réaction plutôt frileuse des PME. Ne parlons pas alors des grands groupes, parfois moteurs de ces pôles qui disposent de leur propre service d'IE et ne voient dès lors pas l'intérêt d'en faire profiter le réseau. Pourtant, quelques initiatives voient le jour » que nous relaterons dans la partie expérimentale de notre travail, en chapitre 4. J Lintignat [Lintignat, 2007], directeur de KPMG, précise dans le numéro RIE de février 2007 que « près d'un acteur sur deux considère que la veille concurrentielle est insuffisante dans son pôle. C'est le manque de ressources humaines dédiées et le manque de méthode qui freinent l'accès aux techniques de veille concurrentielle. Les coûts sont perçus comme importants et les outils méconnus […] peu d'actions mutualisés existent à ce jour ». Nous comprendrons tout l'intérêt du coordinateur-animateur pour répondre à ces besoins, en explicaitant ses rôles dans les deux prochains chapitres.

Nous faisons part d'une illustration de nos propos à travers une offre d'emploi parue en mars 2007, sur le site de l'APEC :
Le pôle de compétitivité « véhicule du futur » (six personnes) fédère entreprises, unités de recherche, centres de formation engagés autour de projets innovants et internationaux à travers de la mise en relation et de l'ingénierie de montage de projets. Dans le cadre d'une création de poste et sous l'autorité du président de l'association, vous établissez, en autonomie, des partenariats notamment à l'international, vous

[113] Journée Intelligence Territoriale et Pôle de compétitivité. 27.06.05 Pont-à-Mousson

prenez en charge le montage de projets complexes et transversaux, vous animez les processus d'auto-évaluation du pôle et vous êtes le référent pour l'**intelligence économique** dans le but d'anticiper les besoins du marché en facilitant la promotion d'innovations à échelle européenne. Ingénieur diplômé vous avez une expérience d'au moins 5 ans acquise en gestion de projets d'innovation idéalement dans le secteur automobile et/ou en laboratoire. Anglais courant impératif, allemand souhaité. Capacité à intégrer une équipe de haut niveau dans une organisation non hiérarchisée.

Suite à ces démarches, le gouvernement propose d'allouer deux millions d'euros annuels pour faciliter le développement d'un système de veille et d'intelligence économique adapté aux principaux enjeux économiques, technologiques, commerciaux à la disposition de l'ensemble des pôles de compétitivité, permettant de constituer en leur sein des outils spécifiques d'information.

↳ *Une première évaluation des pôles*[114]

KPMG[115] a livré en décembre 2006, un court premier bilan sur les pôles de compétitivité en France, fondé sur une série d'entretiens avec leurs acteurs, qui pointe du doigt plusieurs « défauts de jeunesse » et suggère de se concentrer sur les bonnes pratiques pour progresser rapidement. Le cabinet de conseil et d'audit établit six constats majeurs (en concordance avec les critères d'éligibilité des pôles, voir la section 2.2.1) [KPMG, 2006] :

- la stratégie internationale et la veille concurrentielle sont insuffisamment maîtrisées ;
- si les partenariats inter-entreprises ou avec la recherche sont bien intégrés, la formation ne l'est pas encore -le cabinet notant en particulier l'absence des écoles de commerce dans les pôles ;
- la réussite se mesurera sur le chiffre d'affaire et le développement de nouveaux marchés, notamment à l'international -en revanche, les acteurs ne considèrent pas l'emploi, ni l'impact sur les territoires, comme des objectifs prioritaires des pôles ;

114 Voir aussi : http://polescompet.canalblog.com/ et http://www.competitivite.gouv.fr/spip.php?article322 sur une évaluation qui se déroulera en 2008.

115 Cabinet, spécialiste en audit & conseil en management.

- après un an de fonctionnement, les entreprises se sentent insuffisamment impliquées dans les pôles, assez éloignées des acteurs académiques et jugent les résultats économiques « très peu significatifs » ;
- les entreprises sont réticentes à coopérer dans le domaine de l'innovation, alors que les effets de la coopération constituent « l'un des atouts clés d'un pôle » ;
- les points à améliorer : appropriation de la stratégie, rapidité d'instruction des aides, relation entre acteurs et meilleure communication vers l'international.

Plusieur facteurs clés de succès des pôles ont été déterminés [Lintignat, 2007] : les coopérations industrie/recherche/formation, la mise en marché des projets, la réactivité, la taille critique, la qualité de gouvernance, l'ingénierie financière et la propriété intellectuelle et enfin, le marketing. De même que des indicateurs de réussites ont été définis selon quatre axes : la réalisation de projets à forte valeur économique, la réelle fédération des acteurs, le taux d'emploi et la performance économique.

Les participants restent néanmoins optimistes sur la portée du concept et 50 % des 158 entreprises, institutions et acteurs de la recherche interrogés considèrent que les pôles devraient leur permettre d'avoir une meilleure visibilité internationale.

Les pôles de compétitivité bénéficieront, à très court terme, de mesures de protections au bénéfice des PME/PMI qui seront assurées de la confidentialité de leur savoir-faire par rapport aux autres partenaires internes à ce dispositif et des risques externes.

Quelques illustrations de pôles

A titre d'illustration, nous présentons quatre pôles de compétitivité :

- **MIPI (matériaux innovants et produits intelligents)** fait partie des 35 pôles régionaux[116]

Dans la logique de la réflexion engagée par la sidérurgie lorraine en 2002 sur ses priorités stratégiques, le pôle Mipi entend tirer le meilleur parti du savoir-faire

[116] Ils sont centrés sur une seule région. En effet, les établissements universitaires, les centres de recherche et les entreprises dépositaires qui le forment sont tous situés dans une seule des régions administratives que compte la France. http://www.mipi.fr/

scientifique acquis par l'important réseau de laboratoires universitaires et industriels existant localement. Son projet : développer de nouveaux produits destinés à des marchés aujourd'hui en pleine expansion tels que l'automobile, l'emballage, la construction, la mécanique, la production énergétique ou encore l'outillage industriel. L'atout essentiel du pôle est sa situation géographique, au centre de l'Europe.
Le pôle s'appuie sur des entreprises de rang international : ARCELOR (qui a en Lorraine le plus grand centre de recherche sidérurgique privé européen), St Gobain, n°1 mondial dans son domaine, Carbone-Lorraine, l'un des leaders mondiaux de l'équipement de génie chimique spécialisé dans les conditions difficiles de corrosivité et de température et un tissu de PME très réactives et performantes ; il s'appuie également sur 1200 chercheurs publics, des centres de transfert et des centres techniques et un ensemble cohérent de formation de tout niveau du BAC PRO au Doctorat. Son territoire couvre l'ensemble du sillon lorrain (de la frontière luxembourgeoise aux Vosges), mais ouvre aussi sur le Luxembourg, la Sarre ainsi que la Rhénanie-Palatinat.

L'Agence nationale de la recherche (ANR) a engagé l'an passé 185 millions d'euros dans les projets des pôles de compétitivité. L'Ile-de-France avec Systematic et Rhône-Alpes avec Tenerrdis remportent le plus gros financement, mais les pôles lorrains et notamment MIPI se trouvent bien classés.
Le MIPI se trouve à la seizième position sur 66 dans le classement des soutiens apportés aux pôles par l'ANR. Ce palmarès s'appuie sur les performances 2006 et prend en compte le nombre de projets soutenus, le cumul des projets, les aides de l'ANR et le cumul des subventions.

Ainsi avec six projets soutenus, pour 4,43 millions d'euros d'aides et un taux de 70 % de subventions le MIPI se retrouve en très bonne position. Même si l'ANR n'est qu'un des multiples financeurs de projets comme la DGE (Direction générale des entreprises) qui est alimenté par le fonds ministériel ou encore le Fril/Oseo.
En 2006, le MIPI a présenté aux différents appels à candidatures trois projets à la DGE pour deux retenus dont celui de la solution acier innovante, aciers spéciaux pour boîte de boisson. Quatorze l'ont été à l'ANR pour six élus dont entre autres le Mafesma, alliage à mémoire de forme, le Jazoltrop, le nettoyage cryogénique à l'azote, le Mipiverre, simulation de procédés vérriers, le Cire, traitement des inclusions dans le métal liquide, Hyprosoud, maîtrise du procédé de soudage hybridelaser/arc. Enfin,

Mipi a décroché quatre projets au Fril/Oseo avec le formage de pièces moteur à compression variable avec l'Ensam, les cristaux LBO avec Cristal Laser, le formage de joints automobile.

En 2007 le pôle veut poursuivre sa politique de prospection des PME. Il se fixe pour objectif la présence de 50 membres industriels actifs, compte développer un projet formation et l'ingéniérie de projets, annonce deux projets DGE pour un financement d'un million d'euros, dix projets ANR, vingt projets PME, un projet international, une participation au projet Iter de réacteur du futur à Cadarache dans les Bouches-du-Rhône[117].

- **FIPI (Fibres naturelles Grand Est)** fait partie des 15 pôles interrégionaux[118].

Ce pôle porté par les conseils régionaux d'Alsace et de Lorraine, vise à favoriser l'émergence d'une véritable industrie de la fibre cellulosique naturelle. Il regroupe nombre d'entreprises implantées dans les deux régions et appartenant à trois secteurs gros utilisateurs potentiels de cette matière première : le textile, le travail du bois et l'industrie papetière. Pour mener à bien ce projet, elles bénéficient de l'appui des travaux d'excellence scientifique qui sont conduits sur le sujet par les nombreux laboratoires et centres de formation basés à Epinal, Nancy, Mulhouse et Strasbourg. Les principaux axes de leurs recherches sont le développement de produits nouveaux et la mise au point de processus de production communs.

- **Biovalley** fait partie des dix pôles à vocation mondiale[119]

Porté par l'agence régionale de promotion Alsace Biovalley qui anime depuis plusieurs années un important réseau local spécialisé dans le domaine des sciences de la vie, le pôle Innovations thérapeutiques entend profiter du potentiel scientifique dont dispose aujourd'hui l'Alsace pour faire de cette région l'un des leaders de l'industrie de la santé en Europe. Trois domaines d'activité sont plus spécialement visés : l'industrie du médicament (les géants pharmaceutiques Sanofi-Aventis et Eli-Lilly sont bien implantés dans les deux départements alsaciens), les biotechnologies et l'instrumentation médicale. Pour faire également de la région Alsace un pôle de

---

[117] www.decilor.org (consultée le 6 mars 2007)

[118] Ils regroupent des acteurs (entreprises, laboratoires et universités) situés dans plusieurs régions françaises même si le porteur du projet se trouve rattaché à une seule d'entre elles. http://www.pole-fibres.uhp-nancy.fr/

[119] Au-delà des six pôles de compétitivité mondiaux, le gouvernement a créé une catégorie particulière destinée à regrouper les pôles de compétitivité qui ont vocation à rejoindre rapidement le peloton de tête. Au nombre de neuf, ils portent des projets qui commencent à approcher l'excellence internationale. http://www.alsace-biovalley.com/

référence en matière de thérapies du futur, le projet Innovations thérapeutiques rassemble une centaine d'entreprises, trois laboratoires spécialisés, deux écoles ainsi que l'université Louis Pasteur de Strasbourg. Il se propose également de renforcer les nombreux liens qu'il entretient régulièrement avec les entreprises proches installées en Suisse et en Allemagne.

- **Aerospacevalley** fait partie des six pôles mondiaux[120]

Seul pôle mondial intéressant deux régions administratives distinctes, Midi-Pyrénées&Aquitaine Aéronautique, espace et systèmes embarqués est déjà le leader mondial dans de nombreux marchés aéronautiques : les avions civils de plus de 100 places, l'aviation d'affaires haut de gamme, les turbines à gaz pour hélicoptères et les trains d'atterrissage. Il se situe également au premier rang européen pour le lancement et la construction de satellites, la télédétection et l'observation de la Terre ainsi que pour les avions militaires. Il occupe enfin une position de pointe en matière de systèmes électroniques embarqués. C'est donc évident qu'il se soit qualifié dans la première catégorie. Porté par une association regroupant la plupart des quelque 600 acteurs concernés dans l'industrie, la formation, la recherche et le monde institutionnel, le dossier contient une douzaine de projets à caractère structurant. On peut citer la création d'un campus spécialisé à Toulouse et la construction d'un centre de démantèlement des avions en fin de vie à Tarbes. L'ambition affirmée est la création de 40 000 à 45 000 emplois au cours des vingt prochaines années.

[120] http://www.aerospace-valley.com/en/

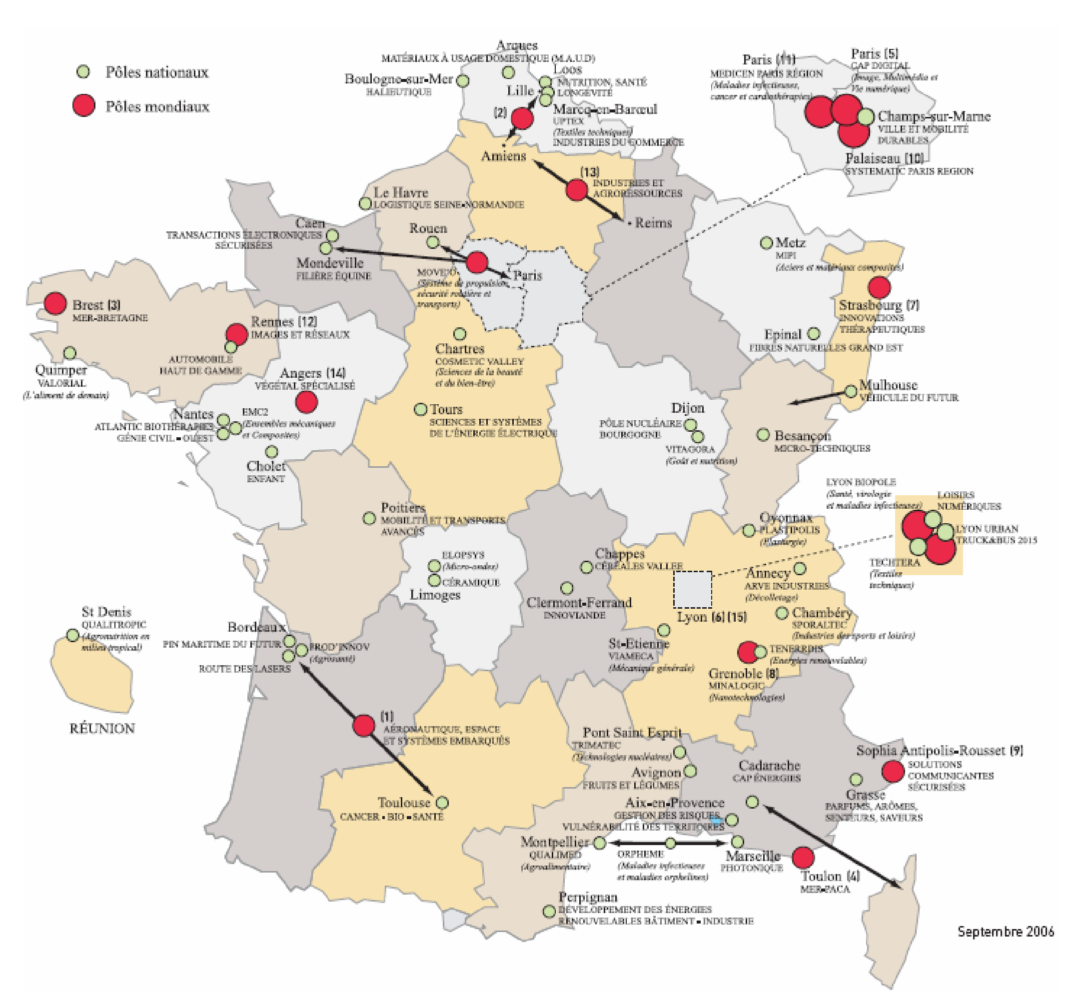


Figure 17. Représentation des pôles de compétitivité
[DIACT]

A l'heure où des interrogations surgissent sur les objectifs assignés aux pôles de compétitivité : instruments d'une politique industrielle nationale ou outils d'aménagement du territoire, et qu'un quatrième appel à projets pour les pôles de compétitivité a été lancé le 1er mars 2007, un séminaire a été organisé début mars 2007 sur le thème du rôle des collectivités dans les dynamiques d'innovation et de recherche des pôles de compétitivité. Cette journée d'échanges a notamment permis de montrer comment les agglomérations pouvaient dépasser la contradiction apparente des objectifs de cette politique nationale pour en faire un véritable levier de développement économique local en s’intégrant dans une stratégie globale d’attractivité du territoire. Il apparaît en effet que l’implication des collectivités peut être l’un des facteurs de réussite des pôles : les agglomérations jouant, au coté des régions et des départements, un rôle spécifique au plus près du terrain et des porteurs

de projets : réalisation et financement d'actions d'appui, renforcement de l'attractivité des pôles, amélioration de leur environnement, mobilisation des acteurs locaux, etc[121].

2.2.2 Les pôles d'excellence

Les pôles d'excellence rurale sont des projets favorisant le développement des territoires ruraux qui reçoivent à ce titre un financement partiel de l'Etat. Le label « Pôle d'excellence rurale » est attribué à un projet de développement économique situé sur un territoire rural et fondé sur un partenariat entre des collectivités territoriales et des entreprises privées. La création des pôles d'excellence rurale s'inspire des pôles de compétitivité en zone urbaine. Cette création a été annoncée lors du CIACT du 14 octobre 2005 par Christian Estrosi, alors ministre délégué à l'aménagement du territoire.

Le premier ministre, à l'occasion du Salon des maires avait annoncé la labellisation de 300 pôles d'excellence rurale[122] en 2006 dans le cadre d'un appel à projets lancé avant la fin de l'année 2005. C'est désormais chose faite. Dominique de Villepin a présenté l'appel à projet en décembre 2005. 200 ont été finalement labellisés sur 418 dossiers déposés. Celui-ci comprend quatre volets parmi lesquels les candidats ont du choisir obligatoirement de rattacher leur dossier : la promotion des richesses naturelles, culturelles et touristiques, l'offre de services et l'accueil de nouvelles populations, la valorisation et la gestion des bio- ressources, les pôles d'excellence technologique.
Destiné à valoriser les richesses patrimoniales, le premier volet de l'appel à projets concerne des actions visant « *le développement de la notoriété et de l'attractivité, la professionnalisation des filières et la création d'activités nouvelles* ». Le second soutient des projets destinés à la création de services en direction des nouveaux arrivants. Les projets pourraient porter sur toutes les formes de nouvelles réponses aux besoins qu'offrent les technologies de l'information : télémédecine, logement « intelligent » pour personnes handicapées, etc.. Les projets contribuant au développement des énergies renouvelables, à la valorisation non alimentaire des productions agricoles, au renforcement des filières de qualité sur le plan agro-environnemental ou au développement de la pluriactivité relèvent du troisième volet. Enfin, le dernier volet

[121] Nous renvoyons le lecteur à deux enquêtes menées par EDT, en 2005 et 2006, sur l'implication des collectivités à la politique des pôles de compétitivité (voir en bibliographie).
[122] http://poles-excellence-rurale.diact.gouv.fr/ (consulté le 5 avril 2007).

soutient des *projets de coopération entre entreprises, formation et recherche*. Les actions innovantes de services aux entreprises utilisant les NTIC entrent dans ce volet.

Conditions d'éligibilité : pour être labellisés, les projets doivent satisfaire plusieurs conditions. Première d'entre elles, disposer d'un ancrage rural fort. Peuvent répondre à l'appel à projets les territoires situés dans des aires urbaines de moins de 30 000 habitants ainsi que tous les territoires ruraux situés en zone de revitalisation rurale (ZRR). L'impact du projet en termes de création d'emploi -qu'il s'agisse d'emplois directs ou indirects - constitue un critère essentiel devant pouvoir « être apprécié finement dans le dossier de candidature ». Les projets doivent participer au développement durable en utilisant des modes de production ou de consommation d'énergie responsables, en contribuant à la limitation de « l'empreinte énergétique ». Ils doivent également contribuer à la cohésion économique et sociale du territoire. En matière de gouvernance, le pôle associe obligatoirement des partenaires privés (associations, entreprises) aux partenaires publics (collectivités territoriales, EPCI, établissements publics). Ce partenariat n'est pas obligatoirement formalisé dans une structure juridique dédiée. Enfin, une place importante est accordée à l'innovation qu'il s'agisse de l'organisation des partenariats et des maîtrises d'ouvrage, du choix des thématiques, des modes d'organisation ou de production technologique.

Calendrier : les projets ont été déposés le 1er septembre 2006 et instruits par les préfets de département qui a transmis ses propositions au ministre chargé de l'aménagement du territoire et au ministre chargé des affaires rurales. C'est le Premier ministre qui a ensuite décidé de la nature et du montant des aides et prononcé la labellisation.
Le 23 juin 2006, le Gouvernement a annoncé l'attribution du label Pôle d'excellence rurale à 176 pôles. Le 7 décembre 2006, le gouvernement a labellisé 200 nouveaux pôles d'excellence rurale parmi les 418 dossiers déposés le 30 septembre. Ces nouveaux pôles s'ajoutent aux 176 retenus le 23 juin 2006.

Un communiqué de presse du 7 décembre 2006, par le Premier Ministre indique alors ceci : l'effet mobilisateur de ces pôles est avéré avec une contribution de l'Etat de 210 millions d'euros, les investissements réalisés d'ici 2009 dépasseront un milliard d'euros. Les emplois créés ou maintenus seront supérieurs à 40.000.

Les pôles génèrent une dynamique particulière dans les territoires ruraux en matière de :

- services et d’accueil aux populations ;
- de diffusion des technologies au bénéfice des entreprises ;
- de valorisation, notamment touristique, de leurs patrimoines naturels et culturels ;
- de valorisation des bio-ressources.

En Lorraine, nous pouvons citer quelques pôles labellisés qui sont :

- La Communauté de communes du Jarnisy pour la réalisation d'unité de biométhanisation agricole collective
- Le Conseil général de la Meuse pour les énergies renouvelables et la maîtrise de l'énergie
- La Communauté de communes du Saulnois pour la valorisation des bio-ressources du Pays du Saulnois
- Le Syndicat mixte du Pays des Vosges Centrales pour la plate-forme d'expérimentation pour la valorisation des co-produits de la filière bois

Depuis janvier 2007, La DIACT lance un programme de recherche évaluative sur les pôles d’excellence rurale. Elle y consacre un budget spécifique sur deux ans.
A partir des données brutes constituées par les dossiers de PER, l’objectif opérationnel est triple :

- animer un réseau de recherche pluridisciplinaire ;
- capitaliser des analyses pour permettre une évaluation ;
- réunir l’ensemble des travaux de recherche et l’évaluation pour les mettre à la disposition des chercheurs et, éventuellement, des partenaires et collectivités territoriales intéressés.

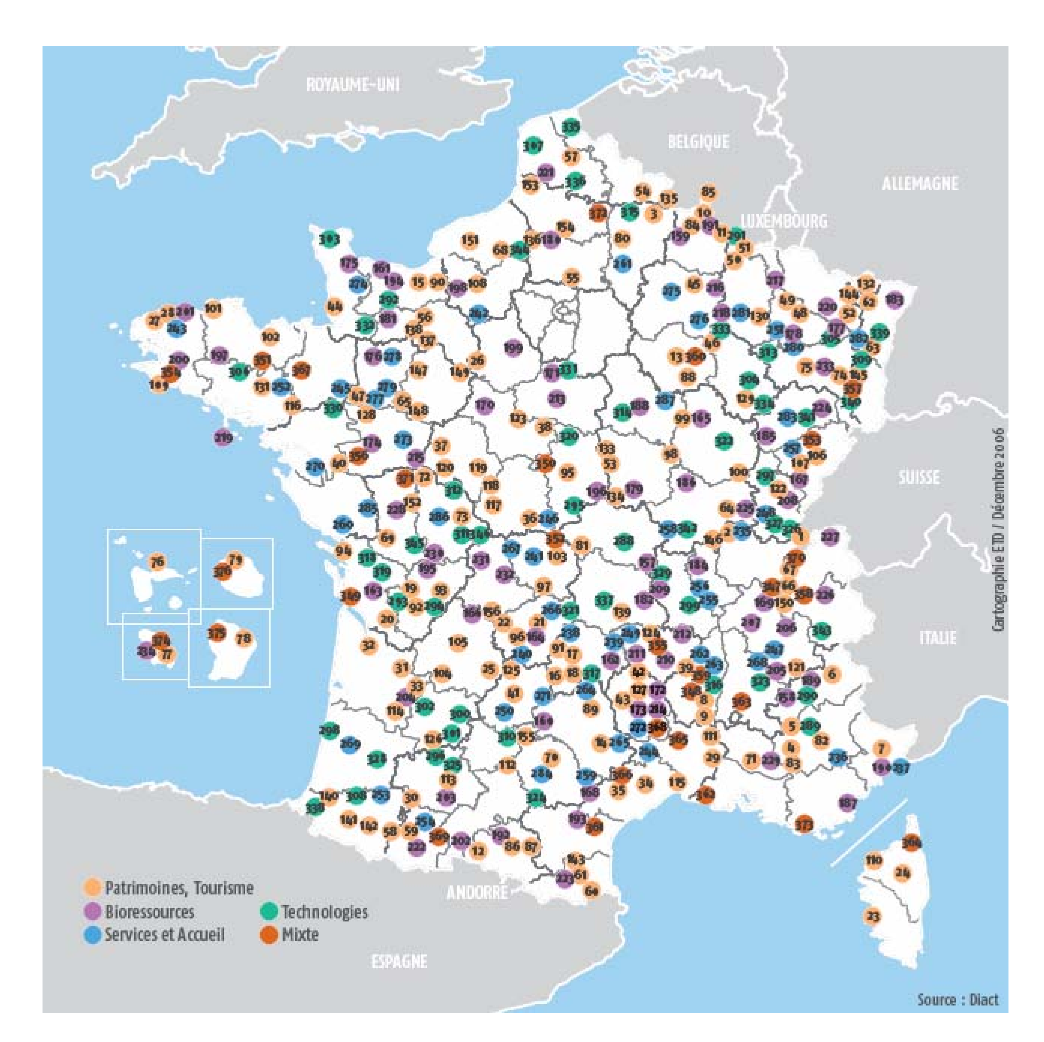


Figure 18. Carte des 376 pôles d'excellence rurale labellisés
[DIACT]

Au-delà des actions collectives nationales suivies par les services centraux de la Direction générale des entreprises à Paris et dont la mise en œuvre dans les régions nécessite souvent l'intervention des DRIRE et de leurs partenaires locaux (actions retracées sous forme d'initiatives dans le premier chapitre) , le gouvernement a fixé en 2006 un certain nombre de thèmes prioritaires pour les actions collectives régionales soutenues régulièrement sur le terrain par les équipes chargées du développement industriel dans les DRIRE. Il s'agit du développement durable, de la transmission d'entreprise, des technologies clés et de l'intelligence économique. Nous allons voir de quelle façon l'IE s'inscrit dans ces actions, à travers les dispositifs régionaux d'IE.

2.2.3 Les dispositifs régionaux d'intelligence économique

Parmi les organisations que nous considérons comme des dispositifs d'IE, il y a le DRIE, dispositif régional d'IE. Il a pour particularité de faciliter les échanges de connaissances et de compétences (savoir et savoir-faire) sur un même territoire, entre des acteurs du public et ceux du privé. Un des points forts du coordinateur-animateur que nous désignons comme l'acteur nécessaire pour mettre en pratique ce type de dispositif, est de servir de relais entre ces deux entités (public/privé) et d'instaurer non seulement un vocabulaire commun mais aussi un climat de confiance. Parmi les tâches qui lui incombent, on retrouve la protection des savoirs, l'anticipation du marché sur lequel il évolue, la défense des intérêts, etc.

Introduction

L'intelligence économique ouvre, selon F.M. Gonnot, une nouvelle voie à une action de l'Etat vers les entreprises et offre de nouvelles perspectives pour la définition des stratégies de développement des industries et des entreprises de service. Consistant en la recherche, l'exploitation et la protection du renseignement économique, *« l'intelligence économique aurait pour objectif d'établir un nouveau « partenariat » entre l'Etat et l'entreprise, partenariat rendu possible grâce à un décloisonnement de la circulation de l'information »*. Cette initiative relève de la défense de l'intérêt national: *« Pour l'Etat, le soutien au renseignement économique est aussi un aspect de la défense de l'intérêt national, tout en préservant les principes d'une économie libérale et ouverte à la concurrence étrangère »* ([Gonnot, 1994] dans [Masson, 2001]).

La recherche par les entreprises d'une compétitivité toujours accrue, dans un contexte de concurrence internationale très vive, rend essentielle la mise en place de dispositifs d'IE, dont l'efficacité est reconnue depuis longtemps chez la plupart de nos partenaires concurrents. Ces dispositifs ont deux objectifs : déceler l'information pertinente et utile pour produire de la connaissance à haute valeur ajoutée, qui est aujourd'hui un facteur clé du développement économique ; protéger les savoirs, les savoir-faire et les compétences des entreprises. Parallèlement, l'expérience acquise démontre que la prospérité des territoires (et donc l'emploi ainsi que la cohésion sociale) est largement liée à la capacité des entreprises à améliorer leurs performances, et celles-ci dépendent en grande partie de leur capacité d'anticipation [Pautrat, 2004].

Parmi les dispositifs ou projets d'IE en région, nous pouvons citer l'ensemble des actions de sensibilisation et de formation menées par les chambres de commerce depuis les années 1990 jusqu'à nos jours.

A l'échelle des régions, des dispositifs dits d'intelligence territoriale, regroupant l'ensemble des acteurs publics et privés, ont été développés. La volonté des pouvoirs publics, en accord avec les chambres consulaires, les fédérations professionnelles et les collectivités territoriales est de mettre en place, au plus proche des PME/PMI, un dispositif simple et pragmatique. L'intelligence économique n'est pas destinée exclusivement aux grands groupes considérés comme ayant les moyens d'organiser leur défense économique. Elle doit être à la portée de l'ensemble des entreprises qui concourent à la richesse nationale et au maintien et à la création d'emplois.

Les Observatoires régionaux d'Intelligence Stratégique, ORIS sont une illustration de la mise en œuvre de ce type de dispositif. En 2004, l'Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie a proposé en Assemblée générale des présidents de CCI et CRCI, la mise en place d'Organisation Régionales d'Intelligence Stratégiques (ORIS). Ces organisations flexibles s'entendent comme des systèmes d'information, d'alertes et d'analyse sur les dynamiques de marchés destinés aux entreprises, mais aussi aux « stratèges territoriaux ». Pilotée par l'exécutif des CRCI, l'ORIS est une méthode d'ingénierie de projets basée sur le management de l'information. Elle s'appuie sur les compétences du réseau. Elle fait également appel à des techniques d'organisation, d'analyse et d'interprétation propres à l'IE pour disposer des capacités de prospective, d'anticipation et de gestion de crises.
En exemple, la crise de la filière bois est vécue et analysée dans au moins cinq régions, donc, cinq CRCI (Aquitaine, Champagne-Ardenne, Lorraine, Bourgogne, Franche-Comté). Des CRCI et des CCI investissent dans des études, des diagnostics, des veilles : dans une région comme la Lorraine, la Région a financé un portail d'IE, DECiLOR, qui produit de l'expertise sur le sujet (nous détaillerons DECiLOR dans le chapitre 3) [Clerc, 2005].

↳ *Historique*

H. Martre, dans le rapport du Plan en 1994 parlait déjà de dispositif d'IE : « *Les entreprises sont désormais contraintes d'ajuster leurs stratégies en fonction d'une nouvelle grille de lecture intégrant la complexité croissante des réalités concurrentielles à l'œuvre sur ces différents*

échiquiers mondiaux, nationaux et locaux. L'efficacité d'une telle démarche repose sur le déploiement de véritables **dispositifs d'intelligence économique** *qui instituent la gestion stratégique de l'information comme l'un des leviers majeurs au service de la performance économique et de l'emploi.* » Aussi, en mars 1995, R. Pautrat fait parvenir une lettre à quelques préfets (des régions Midi-Pyrénées et Rhône-Alpes) afin de les informer de l'accord du Premier ministre en faveur de la constitution « *d'un dispositif efficace d'intelligence économique* » dans la continuité des travaux du groupe du Commissariat général du Plan et de leur annoncer le lancement futur d'opérations pilotes. Il les convie à recevoir Philippe Caduc et Philippe Clerc[123] qui leur présenteront des projets et des expérimentations à lancer dans leur région et leurs départements. Ces projets « *s'articuleront autour d'actions de sensibilisation d'entreprises à l'intelligence économique, de formation à la gestion des réseaux et des flux d'information, aux stratégies d'influence et à la veille technologique* » [Masson, 2001]. Ces initiatives mettent en application la proposition de guichet unique, qui est une nécessité pour l'entreprise, ainsi que le développement de plates-formes collaboratives d'intelligence économique.

C'est donc à partir de 1997, que le lancement des « *programmes régionaux d'intelligence économique* » se fait. Il ne s'agit plus désormais de rapprocher les administrations centrales, les responsables politiques nationaux et responsables de grandes entreprises, mais de réunir l'ensemble des acteurs régionaux voués au développement économique et à la diffusion d'informations publiques liées à l'entreprise: services déconcentrés de l'Etat, services concernés des collectivités territoriales, universités, écoles d'ingénieurs ou centres de recherche, chambres de commerce et d'industrie, syndicats professionnels et unions patronales, technopoles, associations régionales, et quelques entreprises bien implantées. Parmi ces acteurs régionaux, les Chambres de commerce et d'industrie sont mises en première ligne car leur statut[124] et leur positionnement au sein des régions leur confèrent un rôle d'intermédiaire tout désigné entre les entreprises et les pouvoirs publics. Ainsi, suite aux premières Assises organisées en Basse-Normandie (cf p. 55 & 66), d'autres régions prennent le relais. La

[123] Chargé de mission au Commissariat Général au Plan au sein du groupe de travail présidé par Henri Martre puis affecté au SGDN puis enfin en 1997 auprès du Préfet de Basse-Normandie pour la mise en place d'un des premiers dispositifs régionaux d'intelligence économique

[124] Leur statut et missions sont définis dans la loi du 3 avril 1898 modifiée *relative aux chambres de commerce et aux chambres consultatives des Arts et manufactures.* Elles sont des établissements publics à caractère administratif. Elles ont une double mission interprofessionnelle: représentative et consultative auprès des pouvoirs publics, d'autre part elles concourent au développement socio économique de leur circonscription (enseignement, information, création, développement et gestion d'établissements publics et commerciaux). Voir Nouvion André Pierre, *L'Institution des chambres de commerce, pouvoirs et contrepoids*, Paris, Bibliothèque des sciences administratives, LGDJ, 1992, 389 pages, pp.1-23.

région Centre lance son programme régional[125] lors des Assises à Tours le 23 octobre 1998, la Région Franche-Comté[126], le 12 mars 1999 à Besançon. L'IE fait son entrée dans les contrats de plan Etat-Régions.

Justement, six années plus tard, B. Carayon, dans son rapport (p.90) précise ceci : « Dans les Contrats de Plan Etat-Régions (CPER) 2000-2006 la quasi totalité des chapitres consacrés au développement économique et à l'attractivité exprime l'intention plus ou moins clairement affirmée de recourir à des *dispositifs d'intelligence économique*.
Les mesures d'intelligence économique prévues dans les CPER correspondent, pour certaines régions, à la poursuite de programmes déjà engagés dans le contrat de plan précédent. C'est le cas, notamment, de la Basse-Normandie et du Centre. Mais, pour la majorité des régions, ce sont des programmes ou des actions partiellement voire totalement nouveaux.
Les interventions concrètes les plus couramment envisagées concernent, d'une part, des séminaires de sensibilisation, de la formation et du conseil et, d'autre part, la mise en œuvre de veilles collectives concurrentielles, technologiques et réglementaires.
Un peu plus de la moitié des contrats de Plan font plus ou moins explicitement référence à ces deux types d'action. En revanche, moins nombreux sont les contrats qui ont inscrit des dispositifs de veille stratégique visant un accroissement de la valeur ajoutée du territoire.
A cet égard, le CPER de la Lorraine représente un des exemples les plus aboutis d'une démarche de valorisation territoriale[127].»

Ainsi, la démarche d'intelligence économique, qui est aujourd'hui impulsée par l'Etat, n'aurait sans doute pas pu se concrétiser sans l'action menée pendant plusieurs années par ces « pionniers » qui ont cherché à favoriser la diffusion des pratiques de l'intelligence économique au sein des entreprises et la création de dispositifs d'intelligence territoriale à l'initiative des Préfectures de régions pilotes comme la Basse-Normandie, le Nord-Pas-de- Calais ou la Lorraine.

---

125 Préfecture de région, Conseil régional du Centre, Secrétariat général aux affaires régionales, DRIRE, DRCE, CRCI, ANVAR, Trésorerie générale de la région Centre, Centre Tech, DRRT, DST, Université d'Orléans. La Commission européenne participe à son financement. Voir *Intelligence économique en Région Centre. Orientations pour un plan d'action régional*, CRCI Centre, Octobre 1998, 44 pages.

126 WERNER Eric, « La Franche-Comté lance un programme ambitieux et original », *Technologies internationales*, n°52, mars 1999, pp.42-44.

127 Source DATAR, mars 2000

A ce titre, les réseaux consulaires mais également professionnels, ont joué un rôle primordial et historique en participant à la mise en place dans ces régions pilotes, de ces dispositifs d'intelligence territoriale comprenant différents volets comme la sécurité économique, la protection des savoir-faire et du patrimoine industriel et l'appui à la compétitivité des entreprises et des territoires qui les accueillent.

Définition du dispositif régional d'intelligence économique

D'abord dispositif national, l'IE se prolonge nécessairement dans un dispositif opérationnel en région. En effet, la prospérité des entreprises ne désigne pas seulement les grands groupes mais aussi et surtout celle des PME/PMI qui forment la plus grande part du tissu économique de la France. L'IE a donc pour ambition et vocation premières de favoriser le développement local : qui fonde définitivement la pertinence de l'intelligence territoriale.

Ces dispositifs ont plusieurs objectifs : produire et partager les connaissances entre les acteurs socio-économiques du territoire, protéger ces connaissances ; faire émerger des réseaux mettant en lien non seulement, les décideurs du privé entre eux, mais aussi et surtout, entre ceux du privé et ceux du public. Le tout étant d'améliorer la compréhension entre ces deux entités, qu'ils s'enrichissent de l'expérience de chacun, qu'ils travaillent ensemble et mettent en commun leurs compétences, afin de favoriser les potentiels d'attractivité et de compétitivité de leur région. C'est ainsi que ces dispositifs tendent à promouvoir un nouveau modèle de développement économique régional, dont la finalité est de permettre à la région de se doter de moyens d'anticipation qui mettent en capacité les décideurs locaux le développement de nouvelles activités créatrices d'emplois et de richesses.

Les dispositifs régionaux placés sous la responsabilité des Préfets de Région s'orientent vers deux volets :

1 - la compétitivité : en anticipant et en accompagnant les mutations économiques

2 - la sécurité économique : elle concerne la gestion du patrimoine scientifique et technologique et l'identification et le traitement des menaces pesant sur les entreprises

Les démarches sont les suivantes :

- définir un périmètre stratégique à l'échelon régional, en d'autres termes : établir ou actualiser une cartographie des entreprises sensibles ;
- former et sensibiliser à l'intelligence économique : former aux enjeux de la compétitivité, aux partages des connaissances, à la protection de son patrimoine, en orientant les décideurs vers les structures compétentes dans chacun des domaines cités (voir le RELIE, en illustration) ;
- mettre en place des réseaux Etat-entreprise et interentreprises permettant de mieux faire circuler l'information utile aux acteurs économiques.

Voyons maintenant les acteurs essentiels au fonctionnement de ces dispositifs et les outils nécessaires au pilotage de ces dispositifs, en illustrant le tout par quelques cas régionaux.

↳ *Les acteurs*

La plupart des services de l'Etat au niveau régional et départemental sont en relation directe avec les entreprises et exercent, de ce fait, une action pertinente dans l'application territoriale de l'intelligence économique : SGAR, services fiscaux, DRCE, DRIRE, DRCCRF, DIREN, etc. D'autres établissements ou agences entretiennent aussi des contacts réguliers : l'ADIT, l'INSEE, l'ANVAR, etc.

Aussi, nous proposons de distinguer la plupart de ces acteurs contribuant au partage des connaissances au sein d'une région, comme :

- **Public**
  - le Préfet de Région : Intermédiaire entre l'administration centrale et l'administration locale, le préfet de Région met en œuvre la politique du gouvernement dans le domaine du développement économique et de l'aménagement du territoire. Il joue également un rôle central au sein de l'organisation de la défense économique. Il est le décideur qui choisit d'initier un projet, tel qu'un SIT (voir chap.1, p.95) ou encore un DRIE.
  - Le Conseil Régional : Les conseils régionaux exercent la compétence du développement économique des régions, renforcée par la nouvelle loi de décentralisation.

- La Chambre de Commerce et d'Industrie. Par le nombre extrêmement important de PME/PMI adhérentes aux Chambres de Commerce et d'Industrie, celles-ci sont un atout dans la mise en œuvre pertinente de l'intelligence économique en région. Avec les représentations professionnelles et les centres techniques industriels, elles partagent une même culture, un même langage.
- Les services déconcentrés de l'Etat : les DRIRE, directement concernées par le sujet, sont mobilisées sur leur mission de protection et de contrôle de l'environnement. Les services de la Défense (DPSD) et de l'Intérieur (DST) ont une double mission : celle de promouvoir l'aspect défensif de l'intelligence économique et celle de diffuser les informations recueillies dans le cadre de leurs actions de sensibilisation. Les agents des services déconcentrés de l'Etat et ceux des établissements publics, tels que l'ANVAR, conduisent, autour des préfets, une partie de leur action dans un cadre stratégique d'intelligence économique au niveau des territoires. Ces structures seront davantage illustrées dans le tableau 12.

- **Privé :** Ce sont les PME et plus spécifiquement les décideurs que nous avons clarifié dans les parties précédentes (voir section 2.1.2 et 1.5.2).

↳ *Panorama des outils utiles aux dispositifs*

Toutes les régions ayant mis en place un dispositif d'IE ont développé des systèmes d'information sous différentes formes (BDD, portail, intranet, etc…). Dans la majorité des cas, le *portail* s'est révélé être un outil efficace. C'est une interface unique qui ne vient pas se substituer aux sites des partenaires, mais qui intervient à la fois comme un site portail classique comprenant des liens vers d'autres sites, tout en détenant sa propre valeur ajoutée, résultant des bases de connaissances, de la veille individualisée et l'accès aux outils méthodologiques qu'il permet. A ce titre il supporte plusieurs applications de veille, de gestion des connaissances et de formation à distance. L'utilisation d'un portail Web répond aux besoins d'immédiateté et de facilité dans l'accès à l'information stratégique par les décideurs et dirigeants d'entreprises, en proposant des fils de presse régionaux et spécialisés, une interface de veille personnalisée et un accès aux bases de données d'intérêt régional. Celles-ci comprennent des sources électroniques et des contacts qualifiés, les entreprises et les partenaires régionaux accessibles par une interrogation directe ou par une aide au

choix. C'est aussi l'interface d'outils d'alerte et d'investigation très simples d'emploi et qui permettent de répondre à des besoins de veille automatisée sur Internet [Knauf, 2006].

Au sein de ces portails, sont intégrés des suites logicielles complètes prenant en compte une grosse partie du processus d'IE, notamment, la veille, la gestion des connaissances, le travail collaboratif (sous entend la communication de base, le travail partagé, l'accès aux savoirs, le workflow (gestion des tâches, synchronisation des agendas, etc.)), tout en tenant compte des aspects de sécurité et de protection.
Parmi ces outils, nous pouvons citer les solutions complètes de Cybion, Digimind, Gb Concept, Arisem, Témis, Lotus, etc. et plus précisément, des outils de :

- surveillance et de veille permettant l'identification des sources, la collecte des données, l'analyse des informations, la diffusion des résultats (tels que kbcrawl pour la surveillance, Matheo Patent pour la recherche de brevets, Wordmapper ou text mining pour la représentation de l'information sous forme de cartes, etc.) ;
- partage des connaissances permettant de valoriser le capital intellectuel de l'entreprise et de capitaliser les savoir-faire et les rediffuser (par exemple, Human Links).

Illustrations

B. Carayon a distingué dans son rapport (p. 92) les initiatives (que nous avons vues dans le chapitre 1) des réels dispositifs d'IE, qu'il identifie comme des dispositifs ayant largement dépassé le cadre de l'initiation, de la sensibilisation et de la mise en oeuvre d'actions engagées isolément par les acteurs territoriaux. Ces régions ont défini une véritable stratégie régionale concertée. La mobilisation des partenaires publics et privés est effective. Des axes de travail ont été établis après la définition d'objectifs précis. Cependant, elles n'ont pas toutes adopté le même dispositif d'organisation. Les unes se sont dispensées de mettre en place un organe de coordination alors que d'autres ont privilégié la création d'une instance territoriale spécifique, assurant la cohérence des dispositifs. En voici quelques illustrations :

La région Alsace : COGITO[128]

Le portrait de la région Alsace :
Sa superficie est de 8280 km² sur laquelle vivent 1 780 000 habitants dont 7% de la population vit en milieu rural. Il y a deux départements et 903 communes.
Les secteurs industriels principaux sont l'équipement électrique-électronique, mécanique, l'automobile, la chimie (caoutchouc, plastique). Trois pôles de compétitivité s'y sont développés : BioValley (Projet à vocation mondiale), Véhicule du futur (Alsace, Franche-Comté -Projet à vocation nationale et régionale), Fibres naturelles Grand Est (Alsace, Lorraine -Projet à vocation nationale et régionale). Le taux de chômage aux alentours de 8,5%, est en croissance rapide ces dernières années.

Les objectifs du dispositif :

- Aider les entreprises à faire de l'intelligence économique
- Soutenir la création de plates formes de veille collective
- Encourager le recours aux cabinets conseil.

Les actions dans le dispositif :
Entretiens individuels ; formations ; mise en relation avec des cabinets conseils ; aide à la mise en place de veilles collectives…

Les acteurs du dispositif :
Région Alsace, la DRIRE et les CCI d'Alsace

Une démarche partenariale entre l'Etat, le Conseil régional et les chambres consulaires a été initiée pour porter la problématique de l'intelligence économique auprès des PME de la région. Cette démarche a été formalisée dans un programme régional d'intelligence économique : COGITO. Le programme IEA2 (en 1998), destiné à former les entreprises alsaciennes à la démarche d'IE, sur un cycle de formation de 2 ans est à l'origine de COGITO. Etant trop contraignant pour les PME, ce programme s'est vu évoluer dans le cadre du CPER 2000-2006 vers COGITO. 1,5 millions d'euros ont été alloués à 50% par l'état, 50% la région Alsace + un abondement de 150 k€ par le réseau des CCI d'Alsace. Il y a fallu une période de maturation d'un an et demi (avec un ancien animateur, sans expérience en PME dans

[128] http://www.cogito-alsace.com/ (avec la participation de D. MUNCK)

le domaine de l'IE) pour parvenir à un consensus entre la DRIRE, la Région et la CCI sur les 3 objectifs formulés plus haut.
Les objectifs de ce programme sont essentiellement de deux ordres : développer la pratique de la veille dans les PME alsaciennes et soutenir les secteurs-clés de la région en créant des plates-formes de veilles collectives. Même si le pilotage de cette action est assuré conjointement par le Conseil régional, la DRIRE et le réseau des CCI d'Alsace, il n'y a pas à proprement parler de structure de coordination.
Le programme COGITO complète sa mission en proposant aux écoles et universités alsaciennes l'intégration de modules de formation à l'IE dans leur cursus.
Il aide également à l'accès aux marchés publics internationaux et européens (AMPIE), en partenariat avec l'Agence de Développement de l'Alsace (A.D.A.). Des réflexions sont en cours sur des dispositifs de veille collective pour d'autres filières de l'économie alsacienne : véhicule du futur, innovation thérapeutique, image, textile...
Leur démarche est essentiellement partenariale. COGITO se définit comme un pivot, apporteur d'expertise technique d'accès à des ressources financières.
Trois types de demandes ressortent en général : 1. Etude prospective – 2. Bulletin de veille – 3. Animation, mise en contact des entreprises. Les études précises de veille sont à la charge des cabinets experts dans le domaine. COGITO est aussi chargé d'orienter les PME vers ces cabinets, en fonction des besoins définis ensemble.
Veille magazine a publié un bilan de trois dispositifs, dont COGITO et le pôle verrier de DECiLOR, qui pointe notament du doigt le manque de portage politique, par le bais de financement [Moinet, 2007]. Un autre bilan de COGITO a été publié sur RIE [Her, 2007], dans lequel il ressort que 35% des entreprises alsaciennes ont intégré le concept de veille, que le dispositif a également développé trois veilles collectives opérationnelles (marché, éco-entreprises et biotechnologies) et l'action en IE sera de plus en plus sectorisée en lien avec les pôles de compétivité et les clusters (voir leur présentation en sections 1.5.2 et 2.2.1). Ce que les responsables du dispositif retiennent aujourd'hui, c'est qu'il reste beaucoup à faire : développer l'animation sectorielle, renforcer les aspects défensifs de l'IE et développer la sensibilisation et la formation. Tous ces éléments confortent les rôles que nous avons définis pour le coordinateur-animateur, que nous explicitons dans le chapitre suivant.

La région Basse-Normandie : portail d'intelligence économique régional[129]

Le portrait de la région Basse-Normandie :

La Basse-Normandie fait 17 589 km² et compte environ 1 430 000 habitants dont 5% de la population vit en milieu rural. Il y a 1813 communes réparties dans trois départements.

Secteurs industriels principaux sont l'agroalimentaire, les équipements et composants électriques et électroniques et les équipements du foyer, et enfin l'automobile.

Les pôles de compétitivité sont la filière équine (vocation régionale & nationale), Normandy Motor Valley (Basse-Normandie, Haute-Normandie -vocation régionale & nationale), Transactions électroniques (vocation régionale & nationale).

Les objectifs du dispositif:

- ♦ la sensibilisation des acteurs à l'intelligence économique (avec un aspect sécurité économique / protection du patrimoine économique de la région)
- ♦ la mise en place d'un réseau d'échanges entre acteurs publics et acteurs privés
- ♦ l'identification des technologies clés régionales et la structuration de pôles
- ♦ le développement du rayonnement national et international de la région (la valorisation du territoire par rapport, par exemple, aux compétences scientifiques & techniques)

Les actions principales dans le dispositif :

Plate-forme de veille régionale ; Club d'IE de l'Ouest ; Opération « maîtrise de l'information ; Programme de formation ; Sensibilisation des PME au bon usage du brevet ; Veille sectorielle…

Les acteurs du dispositif :

Une organisation professionnelle de développement économique ; un organisme consulaire ; une association loi 1901 ; une école, un centre de compétence public ou privé ; un centre technique industriel ; une collectivité ou un groupement de collectivités. L'ADIT étant le maître d'œuvre du dispositif.

[129] http:// www.basse-normandie.net (avec la participation de F. CHARDIN)

Le programme d'intelligence économique de Basse-Normandie a été lancé officiellement le 15 décembre 1997 lors des premières Assises régionales de l'intelligence économique à Caen. Il s'articule autour de quatre axes : la sensibilisation à la démarche d'intelligence économique de tous les acteurs ; l'optimisation des relations entre acteurs privés et acteurs publics; la valorisation des potentiels et potentialités technologiques de la région; le rayonnement national et international de la région. Ce programme, financé dans le cadre du contrat de plan Etat-Région 2000/2006, est animé par l'ADIT [ADIT, 2004a] qui dispose d'une antenne régionale. Les actions sont annuellement définies et évaluées par un comité de pilotage co-présidé par le Préfet de Région et le Président du Conseil Régional. Parmi la quinzaine d'outils ou d'actions d'intelligence économique aujourd'hui proposées : un portail d'intelligence économique régional www.basse-normandie.net ; le lancement de l'opération « maîtrise de l'information » auprès de plus de 120 entreprises animée par le RDT (Réseau de Développement Technologique) ; l'organisation de sessions de sensibilisation-formation à l'intelligence économique -plus de 300 entreprises touchées- ; la réalisation et la diffusion d'une lettre électronique de valorisation de la technologie régionale : « ScienceTech Basse-Normandie » qui compte aujourd'hui plus de 3000 abonnés dont 250 à l'étranger) ; l'animation du premier Club d'intelligence économique de l'Ouest (trente adhérents) ; l'organisation annuelle des Universités d'été de l'intelligence économique et de l'innovation à Cherbourg… La région Basse-Normandie organise les premières Assises nationales d'Intelligence territoriale en novembre 2003 à Deauville (cf. section 1.5.1).

La région Lorraine : le REseau Lorrain d'Intelligence Economique (RELIE)[130]

Le portrait de la région lorraine[131] :

La superficie du territoire lorrain est de 23 500 km² étalés sur quatre départements (Meurthe & Moselle, Meuse, Moselle, Vosges), cela représente 4,3 % du territoire français. La région compte 2,3 millions d'habitants répartis dans 2 337 communes, dont trois agglomérations de plus de 100 000 habitants. 25 % des Lorrains ont moins de 20 ans et un tiers, moins de 29 ans. Les secteurs d'activités principaux sont la métallurgie et l'automobile. Les deux pôles de compétitivité sont MIPI (matériaux innovants et produits intelligents) et Fibres naturelles Grand Est (cf. section 2.2.1)

130 www.decilor.org (avec la participation d'H. BISAGA)

131 Voir aussi la section 3.2.1

Les objectifs du dispositif :

L'objectif du réseau est d'assurer la coordination des actions régionales relatives à l'intelligence économique et un accompagnement individualisé, ou collectif de haut niveau des entreprises lorraines dans leurs démarches en la matière.

Les actions du dispositif :

- veille économique et technologique ;
- gestion de la propriété industrielle ;
- protection des connaissances et sécurité économique ;
- management de la connaissance et de l'information.

Les acteurs du dispositif :

Question	Réponse	Liens
Vous souhaitez faire connaissance avec l'IE ?	- les ateliers thématiques - la lettre IE des CCI de Lorraine - des informations économiques	- CCI - CCI - MINEFI au Service des Entreprises , le Secrétariat Général des Affaires Régionales + CCI
Vous souhaitez mettre en place une politique d'IE dans votre entreprise ?	- un accompagnement personnalisé - des publications - la fourniture d'informations pour votre projet d'innovation	- DECiLOR - DECiLOR - ARIST + CRCIL + INPI + DECiLOR
Vous souhaitez développer vos performances en IE ?	- une évaluation de vos performances en IE - une veille sectorielle sur les problématiques de votre entreprise - la fourniture de compétences externes - la recherche d'un financement pour innover	- CCI - DECiLOR - CRCIL - DRIRE, OSEO ANVAR, Conseil Régional de Lorraine
Vous souhaitez mettre en place une stratégie de sécurité économique dans votre entreprise ?	- une protection pour votre patrimoine technoologique et scientifique - une protection pour vos titres de propriété industrielle - une protection de vos systèmes d'information et de communication	- Direction de Surveillance du Territoire, Renseignements Généraux, Gendarmerie - INPI, Direction Générale et Douanes et Droits Indirects - Préfecture de zone

Tableau 7. Les organismes du RELIE au service des PME
Lorraine (www.decilor.org)

La Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie de Lorraine (CRCIL)[132]

- Représente auprès des Pouvoirs Publics, les intérêts de l'Industrie, du Commerce et des Services ;
- Coordonne l'action des 4 CCI locales de Lorraine
- Agit pour la promotion de la Lorraine, dans une dimension régionale, interrégionale et européenne ;
- Accompagne le développement des entreprises lorraines.

L'Association Régionale d'Information Scientifique et Technique de Lorraine (ARIST)

L'ARIST Lorraine est là pour aider les PME à obtenir, en temps utile, l'information pertinente pour leur permettre de prendre les décisions stratégiques en toute connaissance de cause.

L'Institut National de la Propriété Industrielle (INPI)[133]

L'INPI représente 12 délégations en région et à Paris accueillent le public. Elles proposent une information complète sur la propriété industrielle et reçoivent les demandes de titres : brevets, marques, dessins et modèles. Proches de la vie économique locale, elles jouent un rôle actif de sensibilisation aux enjeux de la propriété industrielle en contribuant à des formations dans les écoles de commerce ou d'ingénieurs et en organisant des séminaires d'information auprès des entreprises, des universités, des laboratoires de recherches, des partenaires de l'innovation. Elles proposent également des aides aux entreprises et aux centres de recherche. Les délégations INPI sont membres des réseaux technologiques régionaux.

L'OSEO Anvar Lorraine[134]

Quel que soit le secteur d'activité, depuis la faisabilité jusqu'à la préparation du lancement industriel, OSEO Anvar soutient l'effort d'innovation des créateurs d'entreprises, PME et laboratoires de recherche. Elle les accompagne et partage le risque financier inhérent à la mise au point d'un produit.

Le Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie (MINEFI)[135]

Sa mission est de mettre à disposition des PME un réseau d'interlocuteurs pour

132 http://www.lorraine.cci.fr
133 http://www.inpi.fr/
134 http://www.oseo.fr/tous_nos_services/services_en_ligne/contacter_un_conseiller/oseo_en_region
135 http://www.entreprises.minefi.gouv.fr

répondre à leurs attentes sur les thèmes suivants : créer et développer, importer et exporter.

La Direction Régionale de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement (DRIRE)[136]

La DRIRE peut aider à faire appel à un conseil extérieur pour réussir un projet de développement (FRAC) ou recourir à des compétences scientifiques et techniques extérieures afin d'améliorer la qualité des produits ou services et la compétitivité d'outils de production.

Le Secrétariat Général pour les Affaires Régionales (SGAR)

La mission du SGAR est d'aider les entreprises à tous les stades de leur croissance :

- ❖ Financer les projets de création ou d'extension d'activités
- ❖ Soutenir les entreprises en difficulté
- ❖ Faciliter le dialogue entre les partenaires économiques

La Direction Générale des Douanes et Droits Indirects (DGDDI)

Outre sa mission fiscale et économique, la douane exerce une action continue de lutte contre les fraudes. C'est dans ce contexte qu'elle dispose de pouvoirs importants pour combattre la contrefaçon.

La Direction de la Surveillance du Territoire (DST)[137]

La DST est un service de renseignement de sécurité disposant de pouvoirs de police judiciaire spécialisée. Ses missions sont de trois types : contre-espionnage, contre-terrorisme, protection du patrimoine économique et scientifique. Elle est là pour aider les acteurs socio-économiques à définir les risques, les détecter et les en protéger.

Les Renseignements Généraux (RG)

Les RG sont chargés de la recherche et de la centralisation des renseignements destinés à informer le gouvernement et participent à la défense des intérêts fondamentaux de l'Etat dans le cadre de la lutte contre le terrorisme interne. Ils concourent à la mission générale de sécurité intérieure.

---

136 http://www.lorraine.drire.gouv.fr

137 http://www.interieur.gouv.fr/sections/a_l_interieur/la_police_nationale/organisation/dst

Il est assez difficile d'établir une frontière entre la DST, les RG et la Gendarmerie quant à leurs rôles au sein de ce type de dispositif. Toutefois, un plan tend à se mettre en place dans ce sens qui délimiterait pour chacun leur secteur d'intervention. Ainsi, la Gendarmerie relativement présente en milieu rurale, interviendrait auprès d'entreprises de ce milieu, la DST interviendrait auprès d'entreprises à haute valeur ajoutée, aurpès de laboratoires également et les RG s'occuperaient du reste[138]. Mais cette question se posera moins lors du prochain rapprochement des différentes structures sous une seule entité.

Le Réseau Lorrain d'Intelligence Economique (RELIE – Centre de ressources permettant de structurer l'offre de services en IE) a donné lieu à la signature d'une charte, début décembre 2006. L'objectif du réseau est d'offrir un point d'entrée unique aux entreprises régionales mais n'a pas vocation à se substituer aux actions menées individuellement par ses membres. Le réseau n'apporte pas une offre de conseil et d'assistance qui pourrait se substituer à celle de cabinets spécialisés. Il s'interdit toute démarche active de prospection en direction des entreprises. En revanche, il pourra constituer le centre de ressources permettant de structurer l'offre de service en matière d'intelligence économique et de gestion de l'information et de la connaissance en Lorraine.

Le RELIE dispose de deux modalités de fonctionnement :
1. coordination des actions régionales en matière d'intelligence économique ;
2. intervention auprès d'entreprises lorraines ou de leurs consortiums, pour apporter une expertise consolidée à leurs projets.

1. Coordination des actions régionales en matière d'intelligence économique :
Le RELIE assure la cohérence globale des actions régionales en matière d'intelligence économique.

2. Intervention auprès d'entreprises lorraines ou de leurs consortiums, pour apporter une expertise consolidée à leurs projets :
Le RELIE peut intervenir auprès des entreprises lorraines, individuellement ou collectivement, par exemple dans le cas de projets de pôles de compétitivité. Chaque

[138] D'après des propos recueillis auprès d'Y. Decker (RG) lors d'une table ronde sur le patriotisme économique organisé par l'ANAJ Lorraine, le 20 juin 2007.

membre du réseau peut réceptionner une demande d'entreprise ou de consortium. Si le sujet de la demande nécessite l'intervention de plusieurs membres, un groupe projet sera mis en place pour y répondre, mobilisant ainsi les acteurs pertinents du RELIE.
La méthodologie mise en place, le résultat, feront l'objet d'un retour d'expérience au comité de pilotage du RELIE.

2.2.4 Bilan des dispositifs d'intelligence économique

La question que nous nous posons est de savoir si les actions entreprises par les dispositifs mis en place actuellement en France, ont été accomplies. Nous pouvons déjà répondre que le premier objectif a été atteint puisqu'en grande majorité, les entreprises ont été sensibilisées et l'on parle de plus en plus d'IE. L'effort consiste maintenant à pérenniser la démarche. En rendant accessible les dispositifs d'IE à toutes les entreprises, en incluant tout les partenaires de l'Etat dans la chaîne d'information et surtout en continuant à coordonner les efforts afin de renforcer le lien public privé nécessaire au bon fonctionnement des dispositifs d'intelligence économique.
Cependant, nous constaterons à travers notre expérimentation sur le terrain, que de nombreuses lacunes subsistent, de part la nouveauté de la démarche, donc le manque d'expérience, le manque aussi de budget, de compétences disponibles, de méthodes, etc. Parmi nos observations, nous avons remarqué que le profil des personnes mobilisées au sein des dispositifs est le plus souvent celui de non-spécialistes en veille économique : généraliste en développement local et aménagement, statisticien ou encore professionnel de l'information et de la documentation. Les profils plus spécialisés sont cependant aussi représentés : économiste, spécialiste de filières ou secteurs économiques, mais encore rarement expert en veille ou intelligence économique...

Nous ferons des suggestions dans ce sens, par notamment la proposition d'un nouvel acteur, ayant les compétences requises pour remédier à certaines failles repérées dans les dispositifs. Aussi, pour pouvoir déterminer ses rôles par rapports aux autres acteurs des dispositifs (dont une partie a été évoquée précédemment), il est utile de retracer et de clarifier les métiers qui constituent l'IE, ils nous serviront alors de support à notre étude pour expliciter dans le chapitre suivant, un nouveau métier de l'IE.

2.3 LES METIERS DE L’INTELLIGENCE ECONOMIQUE

Les demandeurs d’information et plus particulièrement les décideurs se trouvent confrontés à un environnement de plus en plus complexe caractérisé par la globalisation et la mondialisation des échanges et par l’émergence de technologies innovantes, les obligeant ainsi à prendre des décisions rapidement et à innover. Aussi, l’accessibilité grandissante des informations (partout, à tout moment et sous n’importe quelle forme) se trouve être un atout considérable pour pouvoir répondre aux exigences du marché. Nous sommes en effet passé d’une époque de stocks de savoirs relativement invariants à des flux d’informations denses, diversifiés et de valeur relative. Cette opposition formulée de façon schématique reflète une rupture profonde dans la position des hommes à l’égard des connaissances [Chapignac, 1995]. De ce constat, l’anticipation et la surveillance de l’environnement pour un décideur sont devenues une nécessité, voire même un enjeu.

Afin de répondre aux besoins des décideurs « victimes » de ces mutations, divers métiers dans les Sciences de l’Information et de la Documentation ont évolué au fil du temps, de part l’apparition de nouveaux moyens d’accès et d’appropriation des informations. Ces métiers sont apparus avec la chaîne documentaire : collecteur de données, analyste, indexeur, archiviste, informateur…et ont été perçus comme des intermédiaires entre le monde de l’information (producteur, fournisseur) et l’utilisateur final (soit le décideur, dans le cadre de nos travaux). Dans une dimension stratégique que l’on connaît des entreprises, ces métiers ont été repensés afin de les attribuer au processus d’IE, intégré de plus en plus au sein des entreprises. Sont alors apparus des métiers tels que veilleur, chargé de l’intelligence économique, consultant en management de l’information, consultant en organisation de système d’information, etc.

C’est ainsi à l’initiative d’A. Juillet [Juillet, 2006] qui souhaitait une meilleure visibilité par les acteurs du marché, qu’une liste des métiers de l’intelligence économique a été élaborée. Il s’agit d’abord d’une reconnaissance des activités exercées à temps plein ou à temps partiel par des personnes physiques ou morales dans le cadre ou en dehors de l’entreprise. Cette liste énumère ensuite les compétences qui soutiennent l’intelligence économique d’entreprise.

Cette liste ne prétend pas à l'exhaustivité. Les métiers et les compétences reconnues par les professionnels tiennent compte du caractère multiforme, permanent ou occasionnel que l'intelligence économique peut prendre d'une organisation à une autre d'un territoire à un autre.

Formateur en intelligence économique

Enseignant en intelligence économique ou professionnel de l'intelligence économique participant à temps plein ou partiel à la transmission de connaissances et de savoir-faire dans le cadre de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle continue.

Veilleur

Personne physique ou morale exerçant à la demande ou d'initiative, à temps plein ou partiel, dans le secteur privé ou public, une activité de recherche, de traduction, de mémorisation et de diffusion de l'information écrite ou orale, dans un ou plusieurs domaines de compétences. Le veilleur contribue à la performance, à l'innovation, à la prévention des risques et menaces et à la protection de l'organisation.

Analyste

Personne physique ou morale exerçant à la demande ou d'initiative, à temps plein ou partiel, dans le secteur privé ou public, une activité de validation, d'interprétation et d'analyse de l'information dans un ou plusieurs domaines de compétences. L'analyste contribue à la performance, à l'innovation, à la prévention des risques et des menaces et à la protection de l'organisation.

Auditeur en intelligence économique

Personne physique ou morale susceptible d'auditer l'intelligence collective d'une organisation ou d'un groupement d'organisations en se référant à une méthodologie reconnue par les signataires de la présente liste afin d'implanter ou de réorganiser un système d'intelligence économique.

Consultant en intelligence économique

Personne physique ou morale susceptible grâce à ses compétences de veilleur, d'analyste et à sa compétence dans la protection du patrimoine de conseiller des prises de décision dans les domaines relevant de l'intelligence économique.

Editeurs de logiciels d'intelligence économique

Personne physique ou morale concevant et éditant des logiciels visant à favoriser le travail collectif des veilleurs, à collecter et à partager l'information utile aux veilleurs et analystes.

Directeur ou responsable de l'intelligence économique

Personne physique bénéficiant d'une délégation de pouvoir générale et pluridisciplinaire chargée dans une entreprise de coordonner et d'organiser l'activité des veilleurs, des analystes et des réseaux afin d'aider à la décision, à l'influence, à la performance et à la protection de l'organisation.

Délégué général à l'intelligence économique

Personne physique exerçant les fonctions de directeur de l'intelligence économique dans un territoire, une administration ou un groupement d'organisations. (Pôle de compétitivité, branche professionnelle, syndicat, agglomération de communes, etc.)

Lobbyiste

Personne physique ou morale capable de proposer ou de conduire des actions d'influence ou de contre-influence dans les domaines relevant de l'intelligence économique.

Cette liste, sujette à controverse, constitue le socle de nos réflexions sur les métiers de l'intelligence économique, dont l'objectif sera de la compléter.

B.Besson lors d'un colloque (voir section 1.1.3) rappelle d'ailleurs la différence entre directeur de l'IE et délégué de l'IE. Le premier s'attache au milieu privé et évolue au sein d'une entreprise, le second s'attache au milieu public et évolue au sein d'une administration. Nous nous sommes alors posé cette question : « A-t-on pensé à celui qui évolue au sein de ces deux champs, notamment à travers les dispositifs d'IE mis en place en région, dont l'objectif est de coordonner les actions entre les pouvoirs publics et les PME. A-t-on ainsi pensé à un acteur faisant ce lien ? »

A travers cette partie, nous choisissons d'expliciter et de caractériser les métiers principaux de l'IE. S'apparentant aux fonctions de documentation, de veille et d'analyse, ces métiers sont généralement intégrés à l'organisation excepté pour des très petites organisations n'ayant pas les moyens de payer un salarié à temps plein ou ayant tout simplement des problématiques ciblées et précises qui peuvent exiger le

recours à une expertise extérieure. Dans ce cas là, leur veille peut être sous-traitée. Les métiers que nous considérons comme secondaires s'opèrent de façon plus ponctuelle dans les domaines de la formation et du conseil (ils sont généralement sous-traités, donc externes à l'organisation).

2.3.1 Les métiers fondamentaux

Il y a douze ans, B. Martinet et Y.M. Marti montraient déjà la reconnaissance du « spécialiste en intelligence économique » comme « *possédant des objectifs, des outils, des méthodes et des pratiques communs, l'intelligence économique a tout ce qu'il faut pour être considérée comme un vrai métier avec de vrais professionnels. Provenant soit du monde de la documentation, soit de celui du renseignement, soit de celui de l'entreprise elle-même, ils ont commencé à être reconnus en tant que tels et à mettre en place des organisations dans leurs entreprises* » [Martinet, 1995]. Nous proposons à travers cette partie d'éclaircir ce qui se cache derrière le professionnel de l'information en décomposant ses différentes tâches et en le classant selon des rôles dominants, à savoir : la documentation, la veille et l'analyse.

↳ *Documentaliste*

Le documentaliste travaille pour la demande interne, il recherche et diffuse l'information sous toutes ses formes selon les demandes ; il assure le traitement et la mémorisation de l'information : cela passe par la synthèse des connaissances, la maîtrise d'un thesaurus, la conceptualisation sous forme de mots clés, la rédaction. Il met à jour des fichiers ou des banques de données ; il est fournisseur de prestations et de produits d'informations.

Chaque documentaliste, dans l'exercice quotidien de son métier, doit remplir un nombre important de tâches diverses, et ses « casquettes » sont multiples : gestionnaire, organisateur, administrateur, formateur, etc. L'ADBS [ADBS, 2001] a déterminé une liste de vingt-neuf emplois types montrant les tendances actuelles et futures du métier vers la diversification. On peut repérer deux grandes diversifications ([Accart, 1999], p. 23) :

- En premier lieu, le fait que le métier soit dominé, comme la société dans son ensemble, par les technologies de l'information et de la communication ; il est fréquent qu'outre sa fonction initiale, le documentaliste devienne

l'administrateur de service électronique d'information (qui administre un type particulier de service d'information électronique que sont les banques de données documentaires), concepteur multimedia ou gestionnaire de données ;
- Une autre direction est la complexification des tâches à l'intérieur du métier, avec des catégories plus spécifiques : l'analyste-indexeur (qui assure le traitement intellectuel de documents ; extrait des documents les données textuelles, conceptuelles ou factuelles, les codifie ou les formalise en vue d'alimenter une banque de données ou d'élaborer un produit documentaire), le documentaliste archiviste, le documentaliste audiovisuel, le gestionnaire de langage documentaire, l'informateur-orienteur, le rédacteur technique (qui rédige des documents pratiques destinés à faciliter l'usage des outils documentaires par les utilisateurs internes et externes, et participe à l'édition de produits d'information), etc.

L'archiviste fait le plus souvent des classements et des inventaires. Le bibliothécaire est surtout un catalogueur, le documentaliste est essentiellement distributeur. Tous sont des hommes de bureau.

Le demandeur d'information délègue souvent sa recherche à un intermédiaire, entraîné à ce travail et prêt à y consacrer le temps nécessaire. On voit apparaître le « documentaliste », qui fait profession de l'activité documentaire et qui peut être lui-même une personne, un groupe, une institution [Meyriat, 1981].

Le documentaliste doit mener à bien trois fonctions qui constituent le cœur de son métier :
- l'*acquisition* des documents : le documentaliste est en relation avec les librairies, les éditeurs, les centrales d'achats. Il vérifie le bien fondé d'une demande, consulte au préalable les différents fichiers, évitant ainsi la commande hors champ ou celle d'un titre existant déjà dans le fond ;
- le *traitement* des documents : celui-ci est d'une part réceptionné, vérifié puis enregistré. Ensuite, il est catalogué (sous forme d'une fiche signalétique permettant d'accéder au document) et indexé (définit les concepts abordés majoritairement dans le document de la manière la plus fidèle possible, cela à l'aide d'un langage documentaire).

- La *diffusion* des documents : elle se caractérise d'une part, sous forme de prestations de services dont l'objectif est d'accueillir, d'orienter ou d'aider les utilisateurs et, d'autre part sous forme de prestations en terme de produits : les guides, les catalogues, la recherche documentaire, la bibliographie, la DSI (diffusion sélective de l'information), les revues de presse, etc…

Nous proposons de représenter ces activités au sein de la chaîne documentaire :

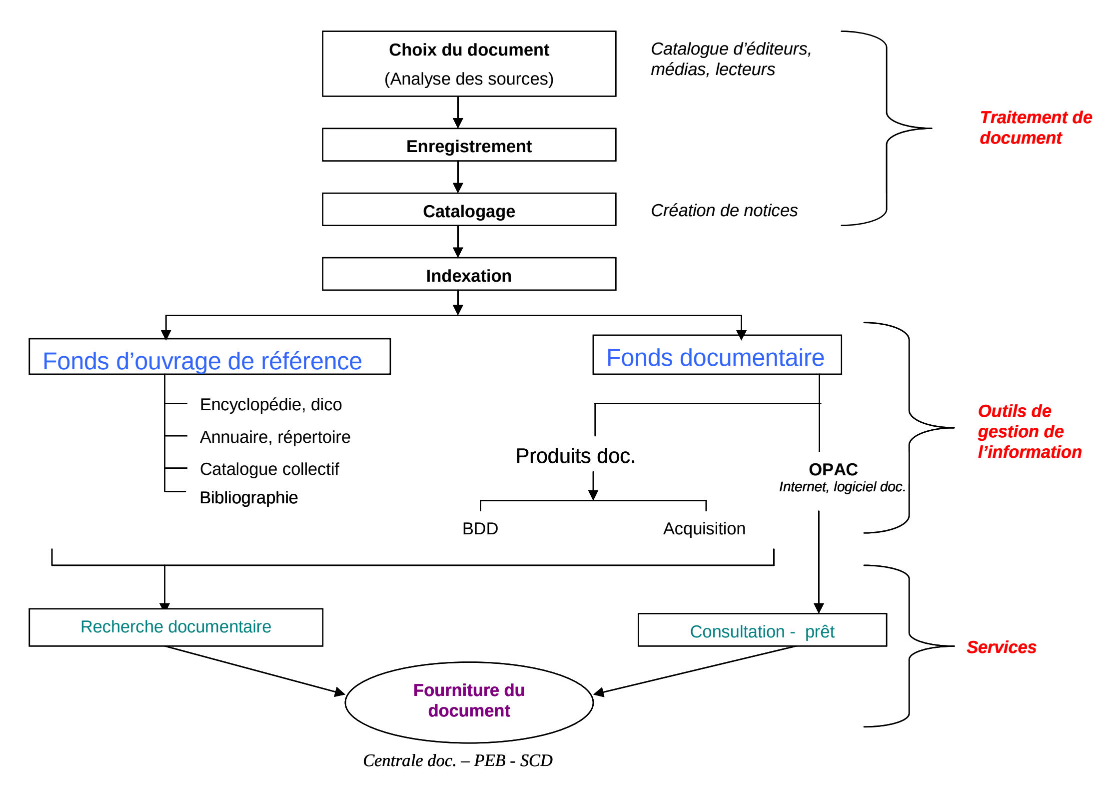


Figure 19. La chaîne documentaire

Aussi, le documentaliste doit se positionner dans la chaîne documentaire en amont et plus précisément dans la structuration et l'organisation de l'information.

- <u>Les secteurs d'activité du métier de documentaliste</u>

La fonction documentaire est présente dans tous les secteurs d'activités :

- Les services publics d'information tels que les administrations, les collectivités locales, les musées, les établissements d'enseignement[139] : on y trouve des bibliothécaires, archivistes et documentalistes ;
- les entreprises industrielles et commerciales des acteurs privés et parapublics : les documentalistes en tant que fournisseurs d'information sont alors des aides à la prise de décision. Ils sont des spécialistes conjuguant une formation générale (d'un niveau universitaire), une formation professionnelle technique et une connaissance de l'environnement de l'entreprise ;
- le secteur des services et des medias : c'est-à-dire des services d'information pour le public (Centre d'information et d'Orientation (CIO), Centre d'information et de Documentation Jeunesse (CIDJ)…) ; le secteur de l'édition ; le secteur des banques et de l'assurance ;
- le secteur des associations, avec les organismes humanitaires, les organisations non gouvernementales (ONG) ou les associations du domaine de la santé et du social ;
- et, enfin, la recherche fondamentale et appliquée : on y trouve des gestionnaires de banques de données, des documentalistes de laboratoire (CNRS, etc…)

La place du documentaliste est très différente selon le rôle joué par l'information dans telle ou telle organisation et la politique d'information qui y est menée : les fonctions exercées, le niveau de compétences exigées par l'employeur se révèlent variables.

Pour parfaire cette étude, nous invitons le lecteur à consulter les deux rapports suivants : [Durpaire, 2004] et [DAFOR, 2005].

- Reconsidération du métier

Assimilé à des activités d'archivage, le poste de documentaliste s'apparente à une « voie de garage » et les services de documentation des grands groupes sont complètement marginalisés. Quant aux PME, « chacun se débrouille ». Pour changer la donne, F. Jakobiak [Jakobiak, 1998] propose un changement de vocable et une formalisation de la fonction documentaire. On ne parle plus de documentation ni d'information scientifique et technique, mais d'information documentaire. Le documentaliste devient le *responsable de l'information documentaire*. L'information fait l'objet d'une segmentation selon son caractère « fatale », « intéressant », « utile » ou « critique », selon son aspect « produit » ou « service », selon sa forme « textuelle »,

[139] Voir la circulaire BOEN n° 12 du 27 mars 1986, sur les missions des documentalistes d'établissements.

« numérique » ou « sonore » (*Cf.* partie sur la documentation), selon sa classe, « brute », « traitée » ou « élaborée », selon son type dont les principaux sont « scientifique », « technique », « technologique », « technico-économique » et les complémentaires, « d'environnement et de sécurité », « réglementaire et juridique », « qualitative et générale ». Les opérations de collecte, de recherche, de mémorisation, de diffusion et de traitement de tous les types d'information doivent former la fonction documentaire. Cette dernière est optimisée grâce à un système d'information documentaire constitué de moyens techniques et d'une structure en réseaux dans laquelle coopèrent spécialistes et documentalistes. Le responsable de l'information documentaire se situe au coeur du processus: « *par rapport au documentaliste traditionnel souvent confiné dans un simple transfert d'information, le nouveau spécialiste apporte l'aptitude à l'analyse tant globale que détaillée, de la mise en place du système d'information documentaire en tenant largement compte des besoins réels ou éprouvés. […] il est l'interface entre les différents spécialistes impliqués* » [Jakobiak, 1998] in [Masson, 2001].

L'émergence de nouvelles technologies, de nouveaux besoins, avec des enjeux plus importants (dus entre autres, au phénomène de mondialisation), amène le métier de documentaliste à se remettre en cause et à évoluer en adéquation avec le métier de veilleur ; Cette évolution vise à repenser chacun des métiers en subdivisant les tâches qui reviennent à l'un et à l'autre. Ainsi, nous avons les activités propres à la gestion du *document* qui incombent au documentaliste (=documenter) et celles propres à la gestion de *l'information*, qui incombent au veilleur (=veiller).

↳ *Veilleur*

Le veilleur se distingue du documentaliste dans le fait qu'il obéit à un objectif précis : problème à résoudre, temporalité particulière, une focalisation sur un produit, une technologie, un concurrent, pour déduire sur une analyse précise pour en tirer des conclusions et faire éventuellement des préconisations.

A partir de sources d'information et de données hétérogènes tout en s'appuyant sur des moyens disparates, le veilleur a un rôle de catalyseur de l'information. Il apporte une valeur ajoutée, un sens au déluge des informations accessibles. Face à la multitude d'activités qui peuvent être regroupées sous le métier de veilleur, allant de la recherche d'informations « brutes » à la diffusion d'informations exploitables et utiles à la

décision, chacun des acteurs entrant en jeu dans la démarche de veille doit se positionner : le veilleur lui-même, mais aussi ses destinataires (souvent les décideurs parmi lesquels sa hiérarchie), les experts qui valident, et en amont, les organisations chargées de former au métier de veille (et aussi les fournisseurs professionnels d'informations brutes) [Boulanger, 2002b].

Selon la norme AFNOR, le veilleur se définit comme une « *personne physique ou morale exerçant à la demande ou d'initiative, à temps plein ou partiel, dans le secteur privé ou public, une activité de recherche, de traduction, de mémorisation et de diffusion de l'information écrite ou orale, dans un ou plusieurs domaines de compétences* » ; « *Le veilleur contribue à la performance, à l'innovation, à la prévention des risques et menaces et à la protection de l'organisation* » [Juillet, 2006].

Il est celui qui se spécialise dans la méthodologie de collecte et d'analyse de l'information. Son objectif est d'obtenir des indicateurs ou des informations à valeur ajoutée sur lesquels s'appuieront les décideurs. Après avoir reçu le problème à résoudre exprimé par le décideur, le veilleur doit le traduire en terme d'attributs des informations à collecter qui sont nécessaires pour le calcul des indicateurs. Le veilleur doit identifier également les sources pertinentes d'informations et employer son expertise pour obtenir de ces sources des informations pertinentes, car la totalité des informations dans une source pertinente d'informations n'est pas forcément pertinente. Cette dernière remarque peut être illustrée par le filtrage nécessaire sur une base de données d'organisation, considérée sûre et valide, mais dont toutes les informations ne sont pas nécessaires pour le problème à traiter.

- Ses rôles principaux

Achard [Achard, 1998] définit les rôles du veilleur par rapport à ces trois questions clé :
Que voulez-vous savoir ? (pour impliquer le demandeur d'information) / Pourquoi voulez-vous savoir ? (pour mieux définir le champs à explorer) / Quand voulez-vous savoir ? (pour que la réponse parvienne à temps).
Dans de nombreuses entreprises, les veilleurs ont différencié deux types de veille : la surveillance quotidienne de l'actualité de l'entreprise qui nécessite d'être réactif voire proactif face à l'événement et la prospection sur des sujets stratégiques qui nécessitent

de constituer des états de l'art et de se projeter dans des « futurs probables » en fournissant des informations plus élaborées aux décideurs.
Le veilleur de par son rôle de fournisseur d'informations en vue de soutenir la décision, la résolution de problèmes ou la génération d'idées est placé à l'interface de plusieurs démarches :

- la démarche stratégique (fournir de l'information pour la prise de décision) qui concerne la prise de décision de haut niveau ;
- la démarche opérationnelle qui s'adresse au système opérant défini comme le système de production au sens large [Boulanger, 2002a].

Nous nous appuyons sur les études de P. Kislin [Kislin, 2007] qui définit dans ses travaux, les activités du veilleur et ses relations avec le décideur et tente de traduire les problèmes décisionnels en problèmes informationnels dans le contexte d'IE. Il place ainsi le veilleur dans le processus rechercher (de l'information) dont la pertinence dépend des préférences du décideur et le processus coopérer, siège des communications et échanges de connaissances entre les deux acteurs. Il considère que le veilleur, en tant qu'acteur interne à l'entreprise, reste le mieux placé pour comprendre le décideur et son problème décisionnel car il s'y trouve plus facilement en contact, concerné et associé à ses enjeux. En cela, il devient moins objectif mais se trouve tout comme l'ensemble des acteurs de l'entreprise, soumis aux mêmes contraintes et aux mêmes influences ; il participe à la culture, aux activités et au vécu qui construisent l'organisation et fédèrent les hommes autour du projet d'entreprendre. « *Le veilleur sera donc à la fois un infomédiaire (par rapport aux besoins et à la gestion / protection de l'information), un intermédiaire (un connecteur, un facilitateur de ces échanges) et un interlocuteur privilégié (pour le décideur et son problème décisionnel). C'est sur cet acteur que repose l'intégralité du processus de veille inclus dans la démarche d'IE : il en assure de ce fait, le management, la responsabilité et la coordination. Le veilleur est donc pour nous un décideur particulier qui interagit à la fois dans le domaine de l'information et avec son « homologue » dans le domaine économique.* » Nous verrons comment nous identifions dans le chapitre 3 le métier d'infomédiaire par rapport à celui perçu par P. Kislin pour comprendre l'évolution vers le métier de coordinateur-animateur.

- Les autres qualificatifs soumis par l'ADBS

Rappelons également les référentiels métiers cités dans [Kislin, 2007], comme ceux de l'ADBS, du CIGREF (Club Informatique des Grandes Entreprises Françaises), du

CDIES (Centre de Diffusion de l'Intelligence Economique et Stratégique de la région Nord Pas de Calais) ou du CEDIES (CEntre de Documentation et d'Information sur l'Enseignement Supérieur du Luxembourg) qui mettent en exergue plutôt sa fonction : le veilleur est celui qui « *alimente les décideurs d'une entreprise en informations sélectionnées et traitées en vue de les alerter sur l'évolution de l'environnement (technique, concurrentiel, économique, réglementaire, etc.) de l'entreprise et de les aider dans leurs prises de décision* » [ADBS, 2001]. Nous trouvons dans ces référentiels plusieurs dénominations différentes du métier de veilleur, qui sont :

- *Chargé d'études*

Il définit la problématique globale d'une étude ou y contribue, choisit la méthodologie, les outils et les matériaux documentaires ou non les plus adéquats au terrain d'étude, et restitue après traitement le fruit de son travail sous une forme appropriée.

- *Chargé de l'intelligence économique*

C'est le responsable des sources d'information économiques et concurrentielles et de leur valorisation au service de la stratégie de l'entreprise.

- *Chargé de veille*

Il est responsable de la fonction et des activités liées à la veille. En fonction de l'entreprise, cet emploi sera plus orienté vers des activités d'analyse stratégique, de chargé d'études, de chargé de produits, de chargé de recherche ou de veilleur-documentaliste.

- *Courtier en information (broker)*

Chargé de recherche d'information et documentation, le courtier assure commercialement l'interface entre ses clients, demandeurs d'information, et les sources d'information et systèmes d'information, avec plus ou moins de valeur ajoutée. Exerce le plus souvent dans des entreprises de service (exercice libéral, prestataires spécialisés) ou dans des organismes publics spécialisés (ARIST, CCI, etc.). Le courtier en information se remarque par son positionnement, son activité, son savoir-faire ou sa personnalisation. Il s'apprécie, selon la définition du Code Européen d'Ethique Professionnelle pour les Courtiers en Information (Janvier 1994) comme « une personne ou un organisme qui cherche, à la demande, à répondre aux questions en utilisant toutes les sources disponibles et qui exerce cette activité pour en tirer profit ».

- *Veilleur documentaliste*

Il alimente les décideurs d'une entreprise en informations sélectionnées et traitées en vue de les alerter sur l'évolution de l'environnement (technique, concurrentiel, économique, réglementaire, etc.) de l'entreprise et de les aider dans leurs prises de décision.

Analyste

Analyser, c'est mettre en parallèle, comparer, déduire, se faire une idée et aboutir à des conclusions. L'analyse sert à anticiper, à détecter les menaces et les opportunités (lutter contre la désinformation, par exemple) et à combattre la rétention de l'information.

L'analyste est défini par A. Juillet [Juillet, 2006] comme une « *personne physique ou morale exerçant à la demande ou d'initiative, à temps plein ou partiel, dans le secteur privé ou public, une activité de validation, d'interprétation et d'analyse de l'information dans un ou plusieurs domaines de compétences. L'analyste contribue à la performance, à l'innovation, à la prévention des risques et des menaces et à la protection de l'organisation.* »

Contrairement à d'autres auteurs qui estiment que l'analyste n'est pas un expert [Bulinge, 2002], [Lopes Da Silva, 2002], [Tallec, 2002], [Gallant, 2005] (ou encore l'ADBS [ADBS, 2001] qui l'associe à la fonction d'indexation), nous jugeons pour notre part que ces deux dénominations, dans une approche d'IE sont similaires. En effet, selon nous, un analyste est expert du domaine qu'il couvre, il apporte une valeur ajoutée au travail du veilleur en faisant une analyse approfondie des résultats de veille avec ou sans préconisations (selon la demande du décideur). Ebelmann nous conforte dans ce choix en définissant l'analyste de cette manière ([Ebelmann, 2004], p. 9) : « les résultats de la veille intègrent un état des lieux relatif au sujet posé, les opportunités et les contraintes ainsi que les préconisations des analystes à l'aide d'une présentation convaincante » et rajoute ceci : « *Afin de gagner en efficacité et en pertinence dans le traitement (analyse) de certains sujets de veille faisant appel à des savoirs et des compétences spécifiques, il est opportun de mettre à contribution des analystes spécialistes, faisant montre de l'expertise et des compétences requises. Ce type de dispositif, qui s'appuie sur des analystes recrutés au sein des différentes directions et départements de l'entreprise, et pour lesquels la fonction d'analyste constitue une quote-part du temps de travail, s'oppose à un mode d'organisation souvent rencontré en milieu PMI, qui privilégie la fonctionnalisation du dispositif de veille* ».

Nous pensons donc que si un expert a le temps de proposer des solutions, des interprétations et des préconisations, alors c'est un analyste. Nous envisageons donc un cas de figure avec un analyste (expert, spécialiste du domaine couvert par la PME) en plus du(des) veilleur(s) qui serai(en)t chargé(s) de compiler les données provenant du(des) veilleur(s) et des autres experts et d'établir des analyses approfondies pour le décideur, en vue d'une prise de décision.

Selon l'Association des Auditeurs en Intelligence Economique de l'Institut des Hautes Etudes de Défense Nationale [AAIE-IHEDN, 2006], l'analyste apporte une clarification ou tout au moins un éclairage sur des situations d'incertitudes rencontrées par le décideur. Le rôle de l'analyste est alors de savoir traiter, qualifier, recouper des renseignements utiles, provenant de diverses sources et de les appréhender. L'ADIT ([Ebelmann, 2004], p.20), quant à elle, le définit de cette manière : l'analyste collecte et recherche l'information en s'appuyant sur les capteurs, leurs réseaux, les ressources internes, des prestataires externes, etc. ; élabore des analyses.

Le fait d'employer un analyste permet d'utiliser en continue un expert pour l'étude des dossiers de veille. Cet expert a pour seule fonction de produire des analyses en fonction de sa spécialité. Ces analystes, prennent en fonction de leurs spécialités, la responsabilité de la surveillance de leur domaine (en plus de celle effectuée au quotidien par le veilleur) et apportent une dimension supplémentaire aux données obtenues par les systèmes d'informations internes et externes à l'entreprise [Leveille, 2000]. Ces experts utilisent leurs connaissances à la fois théoriques et pratiques pour donner des indicateurs qualitatifs et quantitatifs qui valideront leurs visions ou intuitions du monde étudié.

Pour illustrer cette fonctions d'analyste, nous choisissons de citer G. Zouane [Zouane, 2001] : « *l'analyste en intelligence économique ne fait pas autre chose lorsqu'il tente par exemple de comprendre pourquoi une société spécialisée dans un domaine cherche un partenariat stratégique dans un secteur qui semble nouveau pour elle. La recherche des phénomènes qui ont précédé ce revirement stratégique comprend les éléments de compréhension... Reste à les trouver. Parfois, le fait de retracer le parcours d'un nouveau décideur permet d'expliquer certaines réorientations de l'entreprise.* »

Après avoir clarifié les métiers fondamentaux qui constituent le processus d'IE, nous proposons de faire un tout d'horizon des métiers que l'on considère comme complémentaires, servant de support à des tâches bien précises et ponctuelles auxquelles il est possible de faire appel pour la bonne conduite du processus d'IE.

2.3.2 Les métiers supports

Nous désignons ces métiers comme support, car ils n'interviennent pas dans tous le processus d'IE mais ont une mission que nous qualifierons de ponctuelle, s'exécutant à un moment précis et n'étant en général pas itératif. Ces métiers s'inscrivent dans la formation et le conseil. Parmi ces métiers, nous estimons d'après nos observations que deux d'entre eux sont bien plus courant que les autres. Il s'agit des métiers de consultant et de formateur. Toutefois, nous aborderons aussi d'autres métiers supports relatifs aux dispositifs d'IT.

↳ *Consultant*

Le consultant est un professionnel qui apporte son expertise, soit pour prendre en charge une action de veille sur sources formelles et/ou informelles, soit pour conseiller l'entreprise lors de la mise en place de son système de veille (analyse des besoins, conception du système…).

A. Juillet le définit comme une personne physique ou morale susceptible, grâce à ses compétences de veilleur, d'analyste et à sa compétence dans la protection du patrimoine, de conseiller des prises de décision dans les domaines relevant de l'intelligence économique [Juillet, 2006].

Le conseil en IE comporte les actions visant à la mise en place ou à l'optimisation des dispositifs d'intelligence économique dans l'entreprise, le territoire ou l'organisation. Il s'agit de conseil, et non de prestation en fourniture d'information et, ce conseil fait appel à la fois à l'expérience du consultant en matière de prestations en IE, en organisation des entreprises et des organisations, en gestion de projet. Il implique une parfaite connaissance de l'entreprise – et donc la réalisation d'un diagnostic préalable, afin que les préconisations demeurent réalistes et efficaces. Cette action entraîne un suivi et un accompagnement de l'entreprise, et la mise en place de tableaux de bord

permettant de détecter et de quantifier les écarts par rapport aux buts recherchés. Néanmoins, la valeur ajoutée à l'information, en tant que matière première et/ou facteur de production, visant à la prise de décision stratégique reste secondaire par rapport aux besoins en organisation et en gestion de la complexité de l'entreprise elle-même. Cette activité peut faire appel à des spécialités complémentaires, comme c'est souvent le cas pour l'élaboration et la mise en place de logiciels spécialisés [Fonvielle, 2005].

Enfin, le consultant apporte un regard neuf, c'est-à-dire extérieur à l'entreprise sur sa propre organisation, ses problèmes et la manière dont elle les traite habituellement.

Aujourd'hui, une consultant IE est un homme (62,24 %) de 25 à 35 ans (51,75 %) diplômé d'un Master 2 en intelligence économique (30,77 %) d'une formation générale bac +5 (60,14 %), de 2 à 5 ans d'expérience (25,17 %) en CDI (81,12 %) gagnant entre 30.000 à 35.000 Euros par an (20,28 %), en premier poste (30,07 %) travaillant dans une société anonyme (50,35 %) de plus de 250 personnes (39,86 %) qui n'est pas un cabinet en IE (20,98 %)[140].

↳ *Formateur*

Le secteur de la formation professionnelle subit de profonds bouleversements dus à l'évolution rapide des sciences et techniques générant un nouvel et important besoin de formation. Le rôle traditionnel du formateur éclate alors dans deux directions : conception de services (flexibles et personnalisés) et d'outils associés, nécessitant une ingénierie spécifique ; *médiation*[141] vers les savoirs et assistance au processus d'apprentissage (voir 2.1.2.2) [Ferchaud, 2002].

C'est un enseignant en intelligence économique ou un professionnel de l'intelligence économique qui participe à temps plein ou à temps partiel à la transmission de connaissances et de savoir-faire dans le cadre de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle continue [Juillet, 2006].

140 D'après une enquête de Trouver (société spécialisée dans la recherche d'information structurée, l'intelligence économique et la veille pour le compte des entreprises et administrations), réalisée en septembre 2006 par Internet, auprès de la communauté française de la veille et de l'intelligence économique. 186 personnes ont répondu. Enquête disponible sur : http://www.troover.com/questIE (consultée le 6 mars 2007)

141 Le trésor de la langue française informatisé définit la médiation comme « le fait de servir d'intermédiaire entre deux ou plusieurs choses ».

2.3.3 Les métiers complémentaires et propres aux dispositifs

Nous avons noté plusieurs métiers qui ne s'apparentent pas aux métiers de l'IE à part entière, mais qui se présentent comme des fonctions pivots au sein des dispositifs, tels que :
- *le délégué général à l'intelligence économique* qui exerce les fonctions de directeur de l'intelligence économique dans un territoire, une administration ou un groupement d'organisations (pôle de compétitivité, branche professionnelle, syndicat, agglomération de communes, etc.) [Juillet, 2006]. Sa fonction se traduit par la mise en relations des acteurs du dispositif et des pouvoirs publics. Il fait essentiellement du relationnel et n'intervient pas directement dans le processus d'IE.
- *l'animateur* : chargé de coordonner le réseau. Il gère l'apport des informations provenant des différents acteurs et organismes rattachés au dispositif, propose des moyens pour la mise à disposition des ces informations, participe à l'émergence de nouveaux champs d'observation en collaboration avec les acteurs concernés.
- *le chef de projet* : qui peut être amené à faire du recrutement, de la formation, de l'ingénierie de projet avec suivi financier, de l'audit d'entreprises, etc…
- *l'administrateur de contenu* : En charge de l'animation du système d'information (portail, intranet, etc…) du dispositif ; il prend en charge l'administration des outils (gestion des utilisateurs), il est le « modérateur pour le site » (ex. validation d'articles à mettre en ligne), il s'occupe du classement, de la collecte et de la mutualisation d'informations transversales.

Nous avons également identifié les *commerciaux* qui jouent un rôle essentiel pour aller chercher des projets, répondre à des appels d'offres… ; ils sont sollicités dans des organisations telles que les clusters ou les pôles de compétitivité. Les *chargés des affaires juridiques* sont aussi de plus en plus recherchés pour toutes les questions portant sur le droit de l'information et de la communication, les *chargés de communication*, etc.

2.3.4 Bilan : évolution des métiers

75 % des personnes interrogées lors de l'enquête de la société Trouver sont issues d'une formation en IE. Près la moitié du panel (47 %) est issue de l'université. Le diplôme d'intelligence économique le plus répandu restant le DESS (30 %), suivi par le mastère (17 %). Les 11 % des personnes interrogées qui ont suivi d'autres

formations sont pour la plupart des gens ayant suivi des modules d’intelligence économique en école de commerce, en cycle de documentation ou à l’IHEDN. Près de la moitié des personnes interrogées (47 %) sont issues de Sociétés Anonymes, 20 % d’entre elles travaillent dans des Sociétés a Responsabilité Limitée, 14 % sont issues de l’administration, 11 % de fédérations ou d‘associations et 8 % sont indépendant ou en société unipersonnelle. Cette enquête nous montre l’importance de la qualification des professionnels de l’IE et du type de structure dans lesquels ils évoluent. Ceci nous amène à identifier les métiers émergents et reconnus dans le domaine, tels que le *lobbyiste* qui est définit comme une « *personne physique ou morale capable de proposer ou de conduire des actions d’influence ou de contre influence dans les domaines relevant de l’intelligence économique* » [Juillet, 2006]. C’est un proactif qui travaille par rapport au temps (en amont des décisions par une attitude offensive : mise en place de coalitions..., et en aval des décisions (de la phase de validation à l'opérationnalisation) par une attitude plus défensive. Il travaille en 4 temps : initialisation, élaboration ; validation ; application ; ou encore, *le responsable intelligence économique* en charge d’accompagner le développement de l’entreprise en analysant les informations utiles à la prise de décisions stratégiques, à l’innovation, et à l’anticipation des risques. Il conçoit et met en place le système de gestion des informations, matérialisé par un ensemble de procédures et méthodes garantissant la disponibilité et la sûreté des informations de l’entreprise ou de l’organisme public. Il construit et anime des réseaux professionnels et sociaux, coordonne les activités de recherche, d’analyse, de diffusion et de protection des informations utiles, déploie des méthodes, outils de recherche, et de veille technologique, économique, réglementaire, brevets, assure la formation du personnel aux méthodes de recherche et de protection des informations. Rattaché à la Direction générale, il exerce ce métier en équipe projet, en collaboration étroite et quotidienne avec les services internes et les réseaux professionnels et sociaux et peut exercer son activité dans le secteur public comme dans le secteur privé.

Nous choisissons enfin de représenter les métiers principaux de l’IE sous forme graphique, en fonction des actions d’IE. Seules les fonctions dominantes de chaque métier apparaissent.

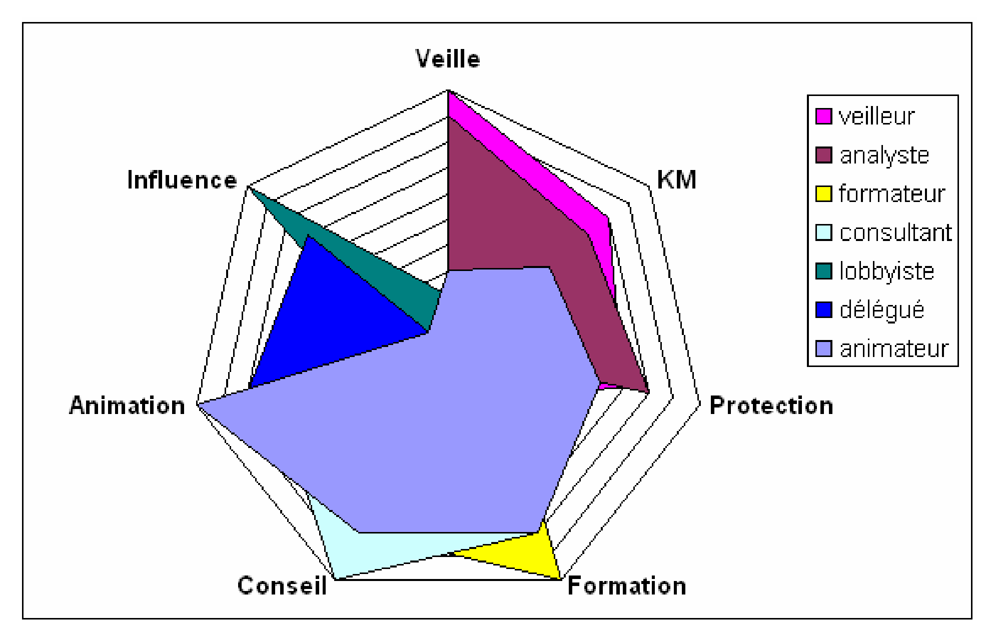


Figure 20. Représentation graphique des métiers principaux de l'IE

Sur ce graphique apparaîssent les métiers les plus représentatifs de l'IE. Il permet d'avoir une vue d'ensemble des actions principales que mènent chacun des professionnels. Voilà pourquoi, si nous prenons l'exemple du consultant, nous estimons qu'il mène aussi des actions d'animation, mais cette action étant prépondérante chez l'animateur, elle apparaît ainsi chez ce dernier.

2.4 CONCLUSION DU DEUXIEME CHAPITRE

Nous venons de terminer la présentation théorique de nos travaux, dans le cadre de notre contribution à la clarification des rôles et compétences du coordinateur-animateur dans un contexte régional d'intelligence économique.

Nous avons ainsi mis l'accent sur les dimensions qui composent l'IE, à savoir : la veille, la gestion des connaissances, la protection et l'influence. Nous avons également analysé les différents rôles et compétences des acteurs implémentant le processus d'IE et avons cherché à les appliquer au contexte régional, en faisant remarquer l'émergence de nouveaux métiers propres aux dispositifs régionaux d'intelligence économique. Le tout étant de comprendre si d'une part chaque dimension de l'IE est bien prise en charge par des acteurs disposant des compétences appropriées et d'autre

part, s’il y aurait un manque en terme(s) de compétence(s) ou de rôle(s) dans le processus d’IE.
De ce fait, nous avons pu observer différentes démarches d’IE intégrées au DRIE et ce, en relation avec le processus d’IE. En conséquence, il nous est apparu comme fondamental d’étudier ces éléments, afin de comprendre l’intérêt et l’importance de dégager de nouvelles compétences et fonction incombant à un acteur que nous désignons comme le coordinateur-animateur.
Cependant, les dispositifs actuels ne sont exempts ni de faiblesses ni d'améliorations substantielles ; c'est d'ailleurs à partir de certains de ces aspects que nous développerons au chapitre 3 notre propre vision du DRIE et des éléments qui le composent.
Ainsi, nous présenterons dans la partie suivante le contexte expérimental de notre travail et les propositions que nous soumettons, après une étude et expérience sur le terrain. Enfin, nous nous attarderons à l’évaluation expérimentale de la mise en application de notre démarche et du retour d’expérience qui en est issu, grâce, entre autre, à une enquête effectuée auprès d’organisations ayant mise en place un DRIE.

CHAPITRE 3

VERS LA DEFINITION D'UN NOUVEAU METIER

3. VERS LA DEFINITION D'UN NOUVEAU METIER : LE COORDINATEUR-ANIMATEUR

Nous avons dédié la première partie de ce mémoire à l'identification des dimensions, des métiers et des dispositifs d'IE, en les appliquant à un contexte restreint, qui est celui du territoire et plus précisément, de la région. Ces chapitres ont montré toute la richesse que revêt l'IE, autant par les acteurs qui l'emploient que par les directions vers lesquelles elle mène. En effet, l'IE ne s'attache pas seulement à un simple processus de veille dont la finalité est d'avoir les bonnes informations en vue d'une prise de décision ; elle nous conduit bien au-delà, en cherchant à proposer des méthodes pour améliorer et optimiser le processus de décision. Son optimisation consiste en la capitalisation des connaissances acquises lors du processus, en leur protection et en leur utilisation pour influencer son environnement.
Nous nous intéressons ainsi à tous ces points, afin de comprendre en quoi un nouveau métier pourrait permettre une meilleure conduite du processus d'IE. Pour répondre et illustrer notre démarche, nous nous sommes positionnés dans un contexte spécifique qui est celui de la région.
En l'absence de travaux proposant un acteur de l'IE supplémentaire capable de prendre en compte toutes les dimensions de l'IE, notamment par l'animation et la coordination des acteurs du processus d'IE, nous proposons dans ce chapitre de caractériser un nouvel acteur lié au processus d'IE à travers la définition de ses rôles et compétences en tant que coordinateur-animateur dans un dispositif d'IE.
Dans une première section, nous exposerons la problématique et le contexte dans lequel s'inscrit notre thèse. Ensuite, nous présenterons ce que nous avons observé, concernant d'abord chaque dimension de l'IE, en analysant tout ce qui n'est pas encore pris en compte par les DRIE, puis nous ferons remarquer que les compétences des acteurs de l'IE au sein de ces dispositifs sont mal exploitées et qu'il manque des compétences.
Enfin, nous préconiserons la création d'un nouveau métier, en clarifiant ses rôles et ses compétences. Pour faciliter la compréhension de ce chapitre, nous reprendrons la structure logique de notre état de l'art, à savoir : les dimensions, les métiers, les outils et les dispositifs d'IE.

3.1 LA PROBLEMATIQUE DE NOTRE TRAVAIL DE THESE

Notre étude porte sur la caractérisation des rôles et des compétences du coordinateur-animateur dans un dispositif d'IE et plus précisément, dans un dispositif régional, par rapport aux autres acteurs du processus d'IE que nous avons identifié comme étant le veilleur et le décideur. Cette étude vise à mieux identifier les *compétences* employées actuellement par les acteurs considérés comme des infomédiaires dans un DRIE et d'en identifier celles qui seraient nécessaires pour une meilleure conduite du DRIE à travers le processus d'intelligence économique et ce, en adéquation avec les activités du veilleur, en fonction des besoins d'un décideur et des enjeux d'un secteur d'activités (ou d'une filière).
Ces travaux sont nés du constat suivant : Si chaque acteur connaît la part du processus qui le concerne, il a peu conscience du processus global dans lequel il est engagé. Ce problème de visibilité sur l'ensemble d'un processus peut mener à des manques à certaines étapes et entraîner des résultats non satisfaisants. Nous estimons qu'un acteur tel que le coordinateur-animateur pourrait remédier aux défaillances décelées dans le déroulement du processus. Nous pensons que la clarification de ses rôles permettrait de rendre le dispositif d'IE plus efficace.

Notre hypothèse peut s'exprimer de cette manière :
Nous supposons que la mise en pratique d'un dispositif d'IE appliqué à un contexte régional nécessite l'emploi d'un nouvel acteur de l'IE.
Pour cela, la clarification des rôles et des compétences des acteurs intervenant dans le processus d'IE et plus précisément de ceux d'un nouvel acteur au sein de ce processus devrait aider à la mise en pratique d'un dispositif d'IE appliqué à un contexte régional.

Cette hypothèse peut se décomposer en plusieurs postulats, qui sont :

- (1) les actions de veille d'un DRIE sont suffisamment importantes pour que le veilleur s'y consacre à plein temps,
- (2) un nouvel acteur, le coordinateur-animateur doit se charger des autres actions d'IE que le veilleur ne peut pas accomplir,
- (3) la clarification des compétences et des rôles de l'acteur complémentaire au veilleur que nous proposons (le coordinateur-animateur) permettrait de mieux comprendre l'intérêt de sa fonction et donc de son recrutement,

- (4) la prise en compte d'un coordinateur-animateur et d'un veilleur dans un DRIE permet de mieux couvrir l'ensemble des actions d'IE et donc de mieux appliquer le processus d'IE dans le DRIE.

La justification de ces hypothèses nécessitait d'en vérifier la validité. Ce que nous avons fait à la fois à partir d'observations de terrain et de questionnaires que nous avons élaborés et soumis à certaines personnes impliquées dans des environnements d'IT.

La méthodologie de recherche que nous avons employée s'est effectuée en deux temps :
(1) Empirique : c'est à dire que nous l'avons fondée sur des observations et des recoupements d'informations. En ce sens, nous avons privilégié l'approche qualitative à une approche quantitative. La recherche qualitative vise l'étude de phénomènes dans leur milieu naturel et leur interprétation en fonction des significations qui leur sont données par les participants. Elle permet de tenir compte des expériences vécues par les participants en fonction de leur environnement propre. Or, nous nous intéressons à la manière dont les acteurs de l'IE agissent au sein d'un DRIE. Leur cas d'application est encore assez réduit, mais leurs personnels et objectifs correspondent parfaitement à notre travail de recherche. L'approche qualitative était donc de fait, la plus simple et la plus évidente à mettre en œuvre dans ce cadre. Nous l'avons développée par le biais de deux enquêtes : une en direction de DRIE et une plus spécifiquement axée sur le DRIE, DECiLOR à travers l'analyse des rôles des acteurs qui y sont intégrés et, plus spécifiquement, des infomédiaires.
(2) Hypothético-déductive : c'est-à-dire que nous l'avons fondée sur des hypothèses élaborées à partir de notre état de l'art de la littérature en rapport avec notre contexte de travail et d'un certain nombre d'observations de terrain. Nous avons ensuite proposé une solution sous la forme d'un modèle dont nous avons vérifié la validité sur le terrain à partir de l'élaboration d'un nouveau questionnaire soumis à un panel de personnes confrontées au problème qui nous intéresse : les actions et les compétences nécessaires à la mise en pratique d'un DRIE.

3.2 LE CONTEXTE DE NOTRE ETUDE : LA REGION LORRAINE, L'EAU, L'ENVIRONNEMENT ET L'IE COMME SUPPORTS A NOTRE REFLEXION

Notre travail s'inscrit dans le cadre d'une convention CIFRE qui nous a été proposée par le Centre International de l'Eau, le NANCIE, une association de loi 1901, pour le développement du centre de veille sectorielle (CVS) eau-environnement, intégré au dispositif lorrain d'IE : DECiLOR. Une de nos principales missions a été la mise en oeuvre de ce CVS et la contribution à l'optimisation du dispositif DECiLOR. Ce programme destiné aux PME et PMI dont le siège décisionnel se trouve sur le sol lorrain, s'adresse aux filières des domaines du bois, des dispositifs médicaux, de l'eau-environnement, de la nutrition-agroalimentaire-biotechnologie, du textile, du travail des métaux et du verre. Ce dispositif implique notamment la mise en correspondance des entreprises PME/PMI lorraines des filières citées ci-dessus avec des personnels spécialisés dans les actions d'IE. Dans le cadre du dispositif DECiLOR, ces personnels sont dénommés infomédiaires. Ce terme d' « infomédiaire » a été choisi pour connoter notamment le rôle d'intermédiaire de ces personnels entre les décideurs (demandeurs d'informations) du territoire lorrain et l'accès à l'univers informationnel. De ce point de vue, le rôle principal assigné aux infomédiaires a été de réaliser des prestations de veille. Ce rôle devait évoluer non plus vers celui de fournisseurs d'informations, mais vers celui d'animateurs de leur filière par la proposition entre autres, de rencontres entre les décideurs de leur filière, soit sous forme d'ateliers ou de conférences, soit par le biais de la plate-forme régionale d'IE. L'intérêt de notre travail repose sur l'évolution de ce métier d'infomédiaire vers entre autres, l'animation et le nouveau métier que nous proposons (celui de coordinateur-animateur) prend en compte cette dimension.
Cette plate-forme est caractérisée par un portail via lequel les décideurs et infomédiaires peuvent échanger, tout en assurant le contrôle des échanges. Nous constaterons que cette évolution ne s'est pas faite si facilement et qu'elle n'a pas été réellement accomplie. Nous tenterons d'en comprendre les raisons.

Ainsi, nous proposons de présenter un portrait de la Lorraine, terre d'expérimentation, puis les activités du NANCIE et de son CVS et enfin, le dispositif régional d'IE DECiLOR, qui nous permettront de justifier par la suite, l'orientation de nos travaux.

3.2.1 La Lorraine

Nous présentons une description de la Lorraine à travers sa situation géographique, démographique et économique et rappelons l'apparition de l'IE sur son territoire. Nos chiffres s'appuient sur plusieurs études menées entre 2005 et 2007, provenant du Conseil Régional de Lorraine, de l'INSEE, du Conseil économique et Social de Lorraine, de l'Observatoire Des Entreprises de Lorraine et du journal l'Est Républicain. Leurs références sont dans la partie bibliographie.

↳ *Portrait de la région*[142]

La Lorraine occupe une position géographique privilégiée en Europe, puisque c'est la seule région française à partager ses frontières avec trois pays européens - Belgique, Luxembourg et Allemagne -, la région est une porte d'entrée sur l'Union Européenne.
La Lorraine possède une très large palette de formations supérieures avec 4 universités, 13 écoles d'ingénieurs, un bon réseau d'IUT et de classes préparatoires. Universités et écoles d'ingénieurs génèrent un potentiel de recherche et d'appui technologique riche renforcé par la présence de grands organismes nationaux (CNRS, INRA, INSERM…), de laboratoires de recherche, de centres de ressources technologiques et d'un réseau de diffusion technologique.
Des projets nouveaux de développement de l'Université apparaissent, comme le projet ARTEM (Art, Technologie, Management) qui associe trois grandes écoles nancéennes, le projet de la Maison des Sciences de l'Homme de Nancy II ou celui de l'Institut Polytechnique d'Etudes franco-allemandes de Metz (IPEFAM), d'ores et déjà inscrits dans le CPER[143] 2007-2013.

↳ *Situation économique*

Les mutations des trente dernières années et notamment la rétraction des industries de base ont fortement pénalisé l'emploi. Aujourd'hui la Lorraine présente une palette d'activités globalement plus diversifiée ; elles restent fragiles alors que la compétition économique s'exacerbe. Le positionnement géographique de la Lorraine en Europe demeure un avantage non négligeable.

[142] Voir aussi section 2.2.3
[143] Contrat de Plan Etat- Région

Le développement du secteur tertiaire a favorisé le passage d'une économie mono-industrielle à une économie diversifiée. L'activité charbonnière, qui employait encore 7 100 personnes en 1999, s'est totalement arrêtée en 2004 ; la sidérurgie qui occupait 80 000 salariés en 1968, ne représentait plus que 8 700 emplois en 1999 et la diminution de ses emplois continue. Le textile-habillement employait 56 000 personnes en 1962, ils ne sont plus que 10 000 en 1999. Trois grands secteurs industriels : construction automobile (20 000 emplois) construction électrique et électronique (10 000 emplois) caoutchouc, plastique (8 600 emplois) ont contribué à la reconversion. Ces industries nouvelles n'ont cependant pas réussi à compenser la perte de 177 000 emplois dans les industries historiques depuis 1962. Cette diversification a été facilitée par les implantations d'entreprises étrangères ; plus de 30% des lorrains salariés de l'industrie travaillent dans des établissements à capitaux majoritairement étrangers. Le dynamisme du tertiaire provient surtout des services non marchands qui progressent de 18% entre 1990 et 1999. Les services de santé et d'action sociale sont à l'origine de ce dynamisme. Les services marchands contribuent aussi à la croissance du secteur, mais dans une moindre mesure (+ 8 %). Les activités de transport et de logistique se renforcent et confèrent à la Lorraine une véritable vocation pour cette activité. La Lorraine, c'est donc 75 000 entreprises (y compris artisanat) et 285 entreprises de plus de 100 employés.

Maillage du territoire

Certaines activités sont localement surreprésentées. Ainsi, les TPE et les PME de l'industrie sont proportionnellement plus nombreuses qu'ailleurs dans les Vosges et le sud de la Meuse. Les agglomérations, et notamment celle de Metz, possèdent un plus grand nombre d'emplois dans les services aux entreprises et aux particuliers. Cependant, ces surreprésentations ne doivent pas masquer une réalité beaucoup plus diversifiée. Dans chaque zone coexistent des TPE et des PME de la plupart des grands secteurs d'activité. Une mosaïque d'activités se dessine alors sur la carte ci-dessous (figure 21).

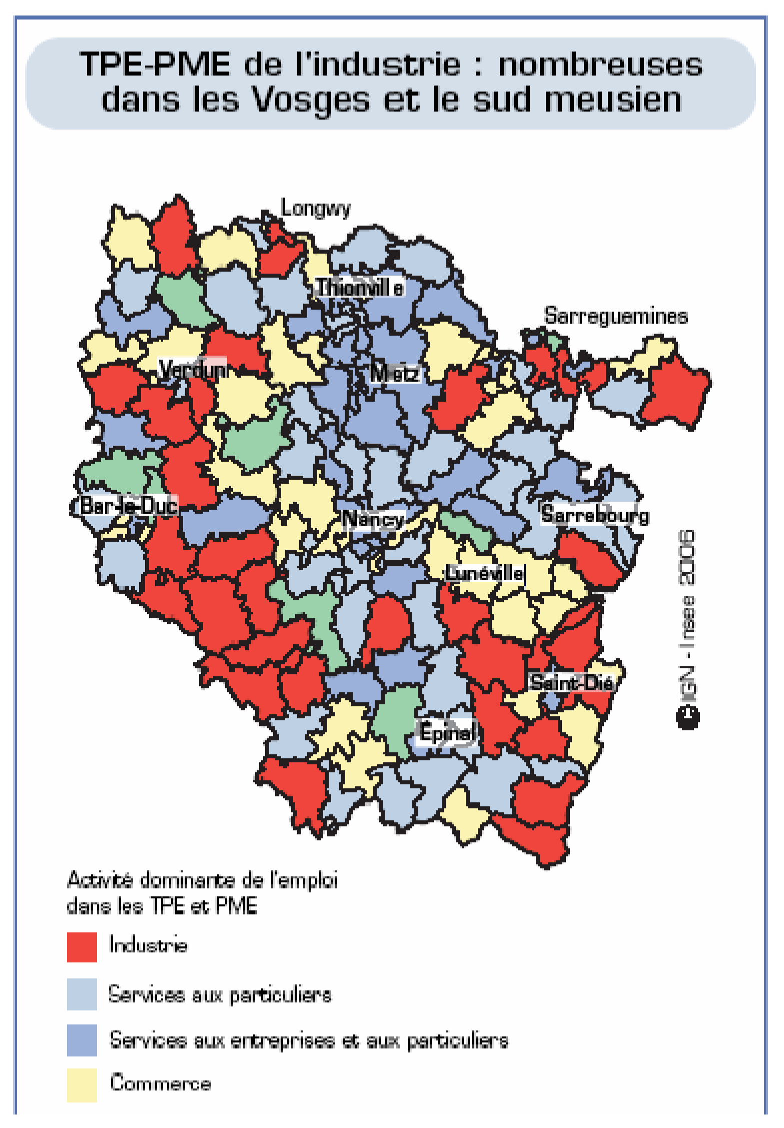


Figure 21. Répartition des TPE et PME de l'industrie en Lorraine [NSEE, 2006]

La Lorraine est la 5ème région française pour le nombre d'emplois crées par des entreprises étrangères[144] en 2005 (au nombre de 1974, derrière l'Ile de France 8590, la région Rhône-Alpes, la région Nord-Pas-de-Calais et la région Midi-Pyrénées (2517). Sa position géographique explique la présence de certains pays. L'Allemagne et les Etats-Unis sont les premiers investisseurs, avec 216 entreprises pour le premier et 78 pour le deuxième. Le nombre total d'entreprises étrangères en Lorraine fin 2005

[144] Pour la Banque de France, une entreprise est dite « étrangère » si 20% de ses capitaux sont étrangers et si le siège social est situé en Lorraine. Pour VALORIS Lorraine, une entreprise est considérée comme « étrangère » si elle répond à trois critères : elle doit opérer dans le secteur industriel ou dans le domaine de la logistique ; ses capitaux doivent être majoritairement étrangers ; l'établissement doit être situé en Lorraine, quelle que soit l'adresse du siège.

s'établissait donc à 534 pour un effectif salarié de 61216 personnes (ne sont comptabilisés que les emplois directs). Leur emplacement étant essentiellement en Moselle avec 306 entreprises (soit 78%, cela s'explique en partie par la présence à plus de 40% d'entreprises allemandes (169 exactement juste pour la Moselle) qui opèrent essentiellement dans le secteur automobile), suivi de la Meurthe&Moselle (122 entreprises dont 33 allemandes).

En matière de TIC, 60% des entreprises lorraines disposaient d'une connexion Internet en juin 2000. Elles étaient 79% en 2002. En 2006, elles sont 95%, ce qui constitue une montée en puissance particulièrement importante.
En matière de site web, alors que 44% en avaient développé un précédemment, elles étaient 70% à l'avoir fait à la fin du premier semestre 2006, et 4% déclarent avoir un projet à court terme pour en créer un. Enfin, 59% des entreprises ont mis en œuvre un intranet et 18% un extranet. Quelle utilisation les entreprises font-elles d'Internet ?
- 94% s'en servent pour échanger des courriels et fichiers ;
- 92% pour la recherche d'information et la veille ;
- 84% pour le traitement des formalités administratives ;
- 58% pour l'accès à un extranet ou à un intranet ;
- 52% pour l'achat en ligne ;
- 44% pour l'EDI (Echange de Données Informatisées aux formats normalisés)
- 28% pour le stockage des données.

↳ *Secteurs dominants*

La Lorraine est la 1ère région française pour le tissu de coton, 2ème pour la production d'acier, 3ème pour l'huile de colza, la bière et le fromage.
Parmi les 15 premières entreprises de Lorraine classées par chiffre d'affaire sur 100, on peut citer PSA (1ère), SOVAB (3ème), Saint Gobain PAM (6ème), Mittal Steel Gandrange (12ème). On peut constater que l'industrie automobile se trouve dans le peloton de tête. Toutefois, leur classement à l'export est beaucoup moins prometteur, puisque ni l'une ni l'autre ne se retrouve dans le classement des 100 premières entreprises de Lorraine ayant un chiffre d'affaire à l'export élevé.
Ainsi, après la métallurgie, l'automobile demeure le 2ème secteur industriel de Lorraine, avec plus d'une centaine d'entreprises représentant une dizaine de pays. L'ensemble du secteur emploie environ 22000 salariés dans les quatre départements lorrains.

L'Est Républicain, dans son supplément du 8 décembre 2006, rapporte une enquête effectuée par l'ODEL (Observatoire Des Entreprises de Lorraine) auprès de 5300 entreprises (de 5 salariés ou plus) opérant dans les secteurs de l'industrie, du BTP, du commerce, et des services marchands. 20% d'entre elles (1055 exactement), qui emploient environ 70 000 salariés, ont répondu au questionnaire, entre mai et juin 2006.
C'est le secteur du BTP qui se révèle être le plus performant dans la région, surtout en matière d'emplois (tout comme l'industrie de l'agro-alimentaire, plus 17% des effectifs) avec des effectifs en augmentations de 21%. Quant aux entreprises de services, elles conservent des effectifs stables comme au second semestre de 2005.
Dans le domaine des investissements, les projets sont stables dans la plupart des secteurs et plus soutenus dans l'industrie des biens intermédiaires (25%) et dans le commerce (29%). En revanche, un léger repli est à constater, dans l'industrie des biens de consommation.

UNE REGION EN CONSTANTE MUTATION

ATOUTS	FAIBLESSES
* *une industrie plus diversifiée*	* *des pertes d'emploi industriel supérieures à la moyenne nationale*
* *un secteur tertiaire en développement surtout dû aux services non marchands*	* *faiblesse des services marchands (services aux entreprises*
* *de nombreuses implantations étrangères*	
* *un bon potentiel agricole avec des exploitations restructurées*	* *une faible valeur ajoutée agro-alimentaire par insuffisance d'industries de transformation*
* *une production de bois d'industrie et de bois d'œuvre importante*	* *les effets perturbateurs de la tempête de 1999*
* *un gisement d'activités touristiques intéressant*	* *une image négative de la Lorraine à l'extérieur* * *une offre d'hébergement insuffisante*
* *des richesses naturelles de grand intérêt*	* *de nombreuses séquelles des industries minières et textiles (friches industrielles, sols pollués…)* * *des énergies renouvelables peu développées*

Tableau 8. Atouts et faiblesses de l'économie lorraine,
rapport CPER 2007-2013

↳ *Rayonnement sur le marché international*

La Lorraine est la 5ème région française pour les échanges avec les nouveaux pays de l'Union.

La place de la Lorraine dans le domaine du commerce extérieur demeure satisfaisante puisqu'elle se situe à la 8ème place pour les exportations avec 4,8% du total national et

à la 10ème pour les importations avec 3,2% de la France. Le département de la Moselle se place en tête (avec 61,9% des exportations et 64,7% des importations), suivie de la Meurthe&Moselle (18% pour les deux), puis les Vosges (entre 11,5 et 13,5% pour les deux) et enfin, la Meuse (entre 5 et 6% pour les deux). A noter que la Moselle est le seul département qui importe plus qu'il n'exporte. Les types de produits les plus exportés sont en majorité : biens intermédiaires (41%), produits de l'industrie automobile (26,1%). Dans le domaine des importations, les biens intermédiaires, également en tête, représentent 40,9 %, suivis des biens d'équipement professionnel (18,8%) et produits de l'industrie automobile (18,5%). L'Allemagne reste le premier client de la région avec 31,6% pour l'export, suivi de l'Espagne (11,1%) et de l'Italie (9%) Quant à l'import, l'Allemagne occupe là encore, la première place avec 31,2% (4.136 M d'euros), suivie de la Belgique puis de l'Italie. La Pologne et la Chine sont quatrième (4,7%) et le Royaume- Uni, cinquième.

Un exemple de rayonnement international : la ligne LGV Est : Un acteur au service de l'aménagement du territoire et du développement durable :

Un attrait pour les entreprises : l'augmentation du volume d'activité possible grâce au développement du Fret, une ouverture des entreprises sur l'Europe, l'accueil d'entreprises européennes grâce aux connections possibles entre la Suisse, le Luxembourg, l'Allemagne, la Belgique, et l'Angleterre.

Des perspectives culturelles et touristiques : la valorisation de la région et de son image, la promotion de la région, la contribution du TGV à l'image de la région, la fréquentation en hausse des activités culturelles favorisée par l'amélioration des dessertes, la progression des résultats des entreprises du secteur tourisme renforcées par l'arrivée du TGV.

Des atouts environnementaux : Le ferroviaire est un mode de transport non polluant, contrairement à la route, selon une étude récente évaluant les coûts externes sur l'environnement générés par les différents modes de transports (accidents, bruits, pollution atmosphérique…) commandée par l'Union Internationale des Chemins de fer avec le soutien de l'Union Européenne.

Un investissement rentable pour la collectivité : Taux de rentabilité socio-économique pour l'ensemble de la collectivité : 8,5 % (estimation Déclaration d'Utilité Publique).

Le comité de suivi du TGV Est a approuvé la création d'un observatoire chargé de mesurer et d'appréhender les conséquences de la nouvelle desserte. Un premier bilan de l'impact sera dressé en 2009. L'observatoire est présidé par le préfet de Lorraine.

En 2006, les actions de soutien du développement économique ont été poursuivies par la chambre Régionale du commerce et de l'industrie en collaboration avec les chambres départementales. Six axes majeurs en ont bénéficié : le transfert de technologies et l'innovation, l'environnement et la maîtrise de l'énergie, l'internationalisation des entreprises, la création/transmission, la formation, et l'observation de l'économie régionale.
En mars 2007, le Contrat de Plan Etat Région 2007-2013 a été adopté par le Conseil Régional de Lorraine. Le Contrat de Projets entre l'Etat et la Région Lorraine s'élève à 1, 055 milliard d'euros, dont 529 M€ pour la part régionale et 528 M€ pour l'Etat : 40% pour la compétitivité économique et le développement durable, 20% pour la compétitivité et l'attractivité du territoire lorrain, 40% pour la cohésion sociale et territoriale.

Historique de l'intelligence économique en Lorraine

Le premier projet d'intelligence économique de la CRCI et du Conseil Régional de Lorraine en faveur des entreprises a démarré en 1997 avec le Programme DIEL[145] – partie intégrante du programme européen INFOACT[146]. Ce dernier visait à amener les PME à exploiter davantage l'IE. Dans ce cadre, DIEL a contribué à tester des outils de pré-diagnostic et de diagnostic d'IE sur les entreprises de la région. Ce programme (DIEL), sans doute trop prématuré au regard du niveau de sensibilisation et de connaissance des entreprises en matière d'IE, s'est heurté, selon la CRCIL, à un manque flagrant d'intérêt et d'investissement des entreprises en terme de temps vis-à-vis des outils proposés.
A la suite de ce projet, la CRCIL a lancé sa première enquête en 1999 au sujet des besoins des entreprises en matière d'intelligence économique auprès des PME (employant 50 à 200 personnes). Cette enquête a principalement fait ressortir l'intérêt des entreprises en matière d'intelligence économique, mais aussi un besoin d'être sensibilisées et formées à un concept relativement méconnu. Une enquête similaire a été lancée en 2002 par la CRCIL auprès des entreprises de minimum 5 salariés portant sur leurs pratiques et leurs besoins en matière d'IE (Les principaux résultats sont repris en annexes).

145 Dispositif d'intelligence économique en Lorraine
146 Projet transrégional d'innovation, pour la promotion de l'IE envers les PME

Enfin, En 2001-2002, le Conseil Régional de Lorraine a lancé une étude dans le cadre du projet CETISME (*Co-operation to promote Economic and Technologic Intelligence in Small and Medium-sized Enterprises*) avec le soutien de la Direction Générale des Entreprises de la Commission Européenne. Ce projet a principalement donné lieu à la publication d'un guide basé sur les expériences et les pratiques observées dans différentes régions européennes, en vue de donner des exemples utiles à la mise en oeuvre d'une démarche d'IE dans les entreprises ou les institutions. La mise en place du dispositif DECiLOR, qui a démarré en avril 2001, s'inscrit dans la continuité directe du projet CETISME mené par le Conseil Régional.

La stratégie d'intelligence économique en lorraine a constitué l'un des principaux résultats du Plan Technologique régional (PTR)[147] conduit entre 1995 et 1998.
A travers le PTR, les partenaires régionaux ont identifié le besoin de passer d'une situation « *d'encouragement par la technologie* » à une logique de simulation par l'innovation et le soutien à l'activité guidée par la demande/le marché.
L'intelligence économique est devenue un concept essentiel du Projet Lorraine (la stratégie économique régionale), mais également des Documents uniques de programmation (DOCUP)[148] et des Contrats de plan Etat- région.
En 2000, la Région a mandaté un cabinet français de conseil, ce qui a conduit en 2002, au lancement, dans un certain nombre de secteurs d'activités régionaux, du programme DECiLOR d'intelligence économique guidée par la demande. Un réseau dénommé RELIE[149] a de plus été mis en place fin 2006 au niveau de la région, pour coordonner les aides apportées aux entreprises en matière d'intelligence économique [StratinC, 2006].

3.2.2 Le NANCIE

La question de l'eau et de l'environnement devient aujourd'hui une priorité et un enjeu pour nos civilisations et pour la société de demain. Il est donc nécessaire, voire indispensable de se tenir constamment informé des évolutions législatives et réglementaires ainsi que des nouvelles technologies applicables dans ce domaine. Le NANCIE est un des acteurs majeurs en Lorraine et en France dans le secteur de l'eau et de l'environnement pour les activités de recherche, d'innovation et de transfert de

[147] Une stratégie régionale spécifique d'innovation financée par l'UE
[148] Un plan général de développement régional de l'UE cofinancé par le gouvernement national
[149] Voir la section 2.2.3 et la charte en annexe

technologie. C'est pour ces raisons qu'il a souhaité développer une activité d'intelligence économique dans ce secteur et proposer des produits de veille adaptés aux besoins de ses membres, de ses clients et de ses partenaires.

Présentation générale

Le NANCIE a été créé en 1984, sur l'initiative du District Urbain de Nancy, des Universités lorraines et d'industriels de l'eau.
Ses missions sont axées sur quatre pôles majeurs :

- la recherche, l'innovation et le transfert de technologie,
- la coopération internationale décentralisée,
- la formation initiale,
- l'intelligence économique.

Le NANCIE est reconnu comme CRITT[150] (CRITT Eau- Environnement) et a été labellisé CRT – Centre de Ressource Technologique – pour ses activités Innovation et Transfert de Technologies. En tant que CRITT, il fait partie du réseau de diffusion technologique lorrain–le réseau ATTELOR[151].

Ses activités

- **Veille Scientifique et Technologique, veille Marché, veille Réglementaire**

Le NANCIE propose un accompagnement aux entreprises dans leur démarche de veille et met en place une activité d'animation, autour d'un réseau d'experts sur des thématiques communes en mettant à disposition différents supports d'information (lettre d'information mensuelle (Inf 'e@u), devenue par la suite un bulletin de veille sectorielle « EnviroVeille » dans le cadre du prestations du programme DECiLOR), veilles à la carte, deux sites portails[152] permettant la diffusion d'information dans le

[150] Centre de ressources pour l'innovation et le transfert de technologie
[151] L'Association pour le Transfert de Technologie en LORraine a une triple fonction : la prospection, l'information et la documentation des PMI (orientation vers des organismes de conseil, d'assistance technique, recherche de partenaires), le transfert de technologies et le soutien aux industriels en vue de collaborations avec des organismes de recherche (détection des besoins, orientation vers des centres de compétences et soutien financier -aide de l'Etat, de la région Lorraine ou de l'ANVAR-), l'organisation et la gestion informatisées d'informations à caractère technologique.
[152] www.nancie-entreprises.com (davantage détaillé dans le chapitre 4) et www.enviroexport.com. Nous avons réalisé et géré ces deux portails, ainsi que la lettre inf'e@u et le bulletin EnviroVeille, dans le cadre de notre CIFRE. En

domaine de l'eau et de l'environnement, la mise à disposition d'annuaires de sites web et d'entreprises lorraines, l'échange, le partenariat et la recherche de contacts à l'export pour les entreprises sur des thèmes techniques et commerciaux.)

➢ **Recherche, innovation et transfert de technologie**

Les actions sont les suivantes :

- ♦ Développer des projets de recherche appliquée et de transfert de technologie entre les laboratoires de recherche, les entreprises et/ou les collectivités dans le domaine de l'eau et de l'environnement (projets régionaux, nationaux et européens),
- ♦ Coordonner administrativement, scientifiquement et techniquement les projets de recherche,
- ♦ Organiser des colloques scientifiques et des journées techniques,
- ♦ Inciter à l'innovation et aider au transfert de technologie vers les collectivités et les entreprises (mission de CRITT et de Centre de Ressource Technologique).

➢ **Plate-forme technologique eau-environnement**

Le NANCIE gère une plate-forme technologique comprenant un ensemble de procédés de traitement et de mesure des eaux usées, des eaux potables et des eaux de process. Ces équipements sont mis à la disposition des partenaires industriels et utilisés pour la réalisation de projets de recherche, d'innovation et de formation.

➢ **Formation initiale**

Le centre de formation d'apprentis (CFA) « métiers de l'eau et de l'environnement » réalise actuellement deux formations : le CAP « agent de la qualité des eaux » et le BTS « métiers de l'eau ». Ces formations se font en alternance en entreprise ou en collectivité.

---

tant que responsable de la veille, j'avais également pour mission de proposer des produits de veille à nos clients et aux chercheurs / ingénieurs du NANCIE.

Les objectifs du NANCIE concernant l'intelligence économique :

Par son origine le NANCIE a pour vocation de réaliser ses activités pour le compte des entreprises, des collectivités et des laboratoires publics de recherche. Le programme d'intelligence économique proposé s'intéresse à ces trois secteurs d'activités et se décline essentiellement sur cinq axes de développement de la structure :

- eau et santé
- cycle urbain de l'eau (gestion et traitement de l'eau)
- cycle industriel de l'eau (gestion et traitement de l'eau)
- gestion et traitement des boues
- gestion des ressources en eau

L'axe métrologie est inclus dans chaque axe et n'apparaît pas comme un axe indépendant. Il se révèlera en effet être l'axe majeur pour le développement d'un cluster.

Aussi, afin d'aider le NANCIE à définir ses besoins pour le développement de l'activité d'intelligence économique, dans le cadre du programme DECiLOR, le Conseil Régional a soutenu l'association par l'expertise et l'assistance de la CEIS (Compagnie Européenne d'Intelligence Stratégique) pour définir ses besoins. Ses objectifs sont alors de :

- S'affirmer comme étant un *pôle d'excellence technologique* dans deux ou trois domaines porteurs dans le secteur de l'eau ;
- Dresser des profils individuels d'entreprises et de *clusters* de PME-PMI, afin de constituer un réseau d'échanges entre les acteurs économiques lorrains dans le domaine de l'eau et de l'environnement ;
- Etablir un panel de *prestations de veilles* en fonction des profils identifiés.

Pour réaliser ces objectifs, le NANCIE doit disposer d'outils adaptés et s'appuyer sur la personne en charge de l'intelligence économique[153] et des ingénieurs/chercheurs de

[153] En l'occurrence, la doctorante

la structure, ayant des compétences complémentaires dans différents domaines de l'eau et de la métrologie. C'est de cette manière qu'il a intégré le dispositif DECiLOR.

3.3 LE DISPOSITIF DECILOR

3.3.1 Le contexte

Dans la logique du Projet lorrain 2000-2006 et du IVième CPER, le Conseil régional de Lorraine a développé un dispositif global d'information stratégique (DGIS). Ce projet a pour objectif d'accroître la compétitivité globale de la région en complétant la création et l'implantation d'entreprises et du développement de filières économiques, par un ensemble d'actions ayant pour objet de favoriser ces filières à l'accès à l'information stratégique, aux connaissances et au savoir-faire du tissu local.

Parmi les priorités fixées par ce projet, nous trouvons : la création d'entreprises, le soutien aux filières majeures et le renforcement à l'environnement décisionnel des chefs d'entreprises. Et c'est à ce titre que le projet lorrain a développé l'intelligence économique. En effet, bien que cela ne soit pas vraiment connu, la Lorraine est une région pionnière dans le domaine de l'intelligence économique. Dès la sortie du rapport Martre, au début des années 90, la Chambre régionale de commerce et d'industrie de Lorraine a lancé ses premières actions sur ce registre. Avec la mise en œuvre du dispositif d'intelligence économique lorrain, DECiLOR, DECider en LORraine, un grand pas a été franchi. De manière plus précise, la mise en place de DECiLOR est le fruit d'une réflexion sur l'innovation menée au milieu des années 1990 dans le cadre d'un projet européen RTP (Régional Technology Plan). Cette réflexion s'est ensuite naturellement traduite par une déclinaison appliquée au territoire sous forme d'une action spécifique inscrite dans le projet Lorrain qui alimenta en son temps la réflexion du contrat de plan Etat Région (CPER 2000-2006). Cette action spécifique d'intelligence économique appliquée à l'ensemble d'un territoire pris corps sous forme du programme de développement du dispositif DECiLOR.

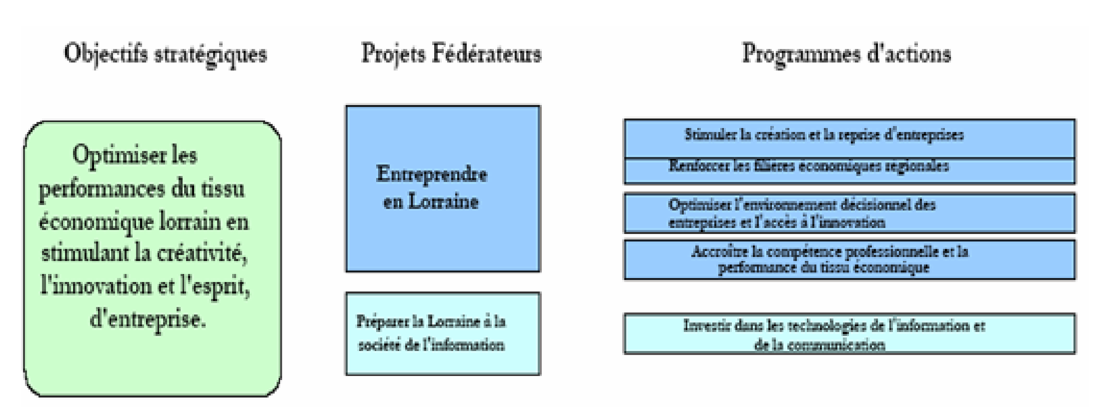


Figure 22. L’objectif 3 du projet lorrain 2000-2006
[CR Lorraine]

Cette initiative a nécessité de recourir à un organisme extérieur spécialisé, la CEIS (Compagnie européenne d’intelligence stratégique), choisie à l’issue d’une procédure d’appel d’offres européen sur performances. La CEIS est ainsi le Maître d’œuvre du dispositif DECiLOR, marché qui a démarré en avril 2001 et dont la première phase s’est achevée en 2004.

Ce dispositif consiste à amener l’ensemble du système d’appui aux entreprises, les intermédiaires (CRITT, centres techniques, plates-formes technologiques, chambres consulaires, établissements universitaires, consultants privés…) à intégrer les méthodes et outils de l’intelligence économique. L’ambition est également de développer un réseau d’entreprises pionnières qui démontreront l’intérêt de la gestion de l’information, de la connaissance et des savoirs.

Le dispositif s’adresse aux acteurs des secteurs clés pour la Lorraine : bois, travail des métaux, dispositifs médicaux, nutrition-agroalimentaire-biotechnologie, verre, textile, eau-environnement.
Ce dispositif est caractérisé notamment par le développement et l’animation d’un réseau régional d’information économique et la mise en place d’un dispositif régional d’acquisition et de gestion de l’information stratégique (outils informatiques permettant de capter, trier, analyser et de partager l’information utile, une méthodologie spécifique, des moyens humains, des actions et supports de formation).

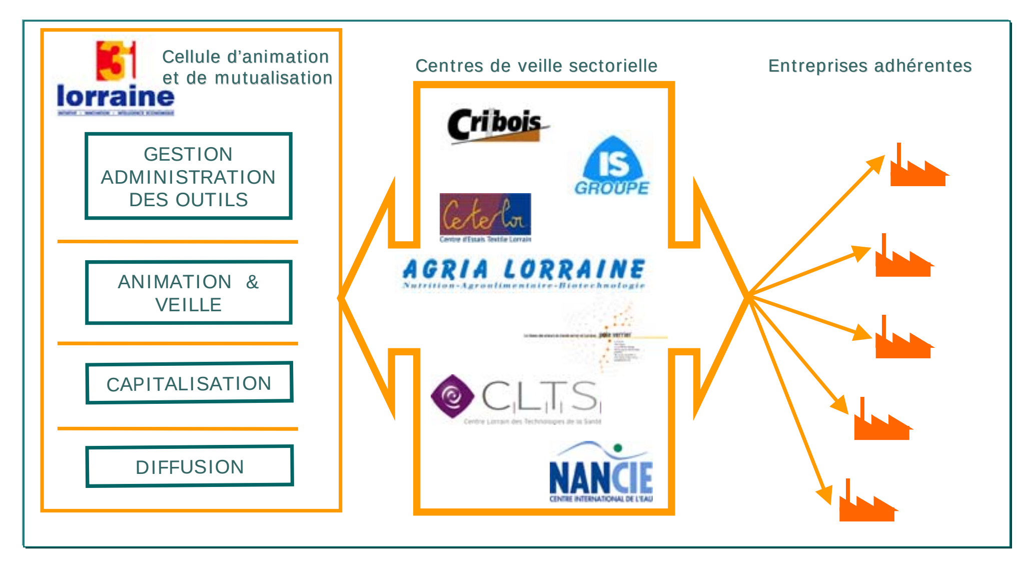


Figure 23. Architecture de DECiLOR [3iLorraine]

3.3.2 Les axes de travail

Le *développement des filières et réseaux* d'entreprises a pour principe de structurer le tissu économique autour d'une démarche de réseaux favorisant les regroupements d'entreprises sur des critères de dépendance ou de complémentarité technique, d'action commerciale, de partage des ressources, de localisation géographique, afin d'exploiter des synergies potentielles et les effets externes latents.
A l'issue des trois années, un certain nombre de filières considérées comme prioritaires ont été structurées dans l'objectif d'engager seules des processus de recherche et de traitement de l'information qui ont satisfaits les besoins des entreprises et ont permis d'initier un processus identique sur d'autres filières.

Le *maillage du territoire* consiste à mettre à disposition des réseaux ainsi constitués, des moyens collectifs qui alimentent de façon continue les stratégies des décideurs et leurs prolongements opérationnels dans les entreprises. L'organisation de l'IE en Lorraine doit permet de relier entre elles les différentes expériences menées tant par les chambres consulaires, les groupements professionnels, que les structures universitaires ou de recherche.

L'*autonomie des cibles* constitue le fil conducteur de la mission notamment en vue de permettre la mise en œuvre d'une démarche similaire en direction d'autres filières. Les cibles doivent être capables de reproduire, prolonger, enrichir la démarche de mise en

œuvre par la CEIS de manière autonome en étant en mesure de définir elles- même leur politique de gestion de l'information et des connaissances, les domaines et les profils de veille, les améliorations de leur gestion de l'information ; Les réseaux et les filières peuvent s'auto- animer et coopérer, afin de poursuivre de manière autonome la démarche globale d'IE.

L'*adéquation des outils* de collecte, de gestion et de diffusion de l'information : des outils efficients de fourniture et de gestion de l'information et des connaissances sont mis en place.

3.3.3 Le Centre de Veille Sectorielle

Les Centres de veille sectorielle (CVS) sont à l'origine des *intermédiaires technologiques* lorrains (CRITT) qui intègrent une compétence d'IE par l'accueil d'un spécialiste de l'IE (infomédiaire). Le CRITT maîtrise à la fois les jeux d'acteurs territoriaux (complexité, connaissance, interactions...), connaît les initiatives prises par ces acteurs (Conseil Régional, Directions Déconcentrées, Organismes consulaires), et sait interpréter les directives territoriales vis-à-vis des PME/PMI. Les CRITT sont des facilitateurs de mise en place de projets, qui ont aussi pour objectifs de dynamiser leurs réseaux de partenaires à travers diverses actions, telles que l'organisation de journées techniques, la coordination de rencontres entre entreprises du même secteur (qui peuvent aussi être concurrentes), l'apport d'expertise ou l'accompagnement dans des études sectorielles, etc…
De ce constat, la création des Centre de Veille Sectorielle propres aux *filières* concernées dans DECiLOR a paru plus qu'évidente, de part le niveau d'expertise et la connaissance parfaite du secteur par les CRITT et surtout en tant qu'intermédiaire entre les pouvoirs publics et les PME/TPE [Knauf, 2006].

- **Le choix du CVS repose sur :**

- La *légitimité* vis-à-vis des entreprises, acquise par la qualité des prestations qu'il fournit antérieurement et indépendamment de sa nouvelle compétence ;
- La *capacité d'analyse* qu'il doit détenir : en propre, par exemple les ingénieurs d'affaires ou d'études dont il dispose ; à travers leurs réseaux et les compétences exogènes qu'ils peuvent apporter.
- La volonté clairement affichée *d'ajouter la compétence IE* à ses prestations sous forme intégrée et autonome de sa prestation.

3.3.4 Les outils utilisés

Une architecture logicielle complète supporte le dispositif mis en place. Elle regroupe deux niveaux d'analyse et un niveau de fédération des contenus.
Il s'agit d'un crawler sémantique, d'un outil de gestion des sources primaires, d'un dispositif de génération d'alertes automatisées et d'un outil de travail collaboratif.

Owl'Check est un outil d'alerte avancée, il permet de suivre les évolutions sur les différentes URL suivies, avec une fréquence de rafraîchissement de quelques minutes. L'outil est installé en mode client serveur. Sa gestion est supervisée, mais chaque infomédiaire l'emploie d'une façon décentralisée. Il comprend une application de tri automatique pour les appels d'offres permettant ensuite d'envoyer les informations aux entreprises ;
Owl'Desk est le bureau de l'analyste, il permet de capitaliser de l'information selon les plans de recherche élaborés pour chaque entreprise ou pour des problématiques transversales. L'outil est installé en mode client serveur. Sa gestion est supervisée, mais chaque infomédiaire l'emploie d'une façon décentralisée ;
Owl Source intègre les modules suivants :

Sources Electroniques (SRE) : afin d'utiliser au mieux l'information électronique, des fiches de synthèse décrivant des sites Internet par des critères pertinents de validation et de qualification alimentent en permanence la base Sources Réseau Electronique.

Sources Réseau Contact (SRC) : les Sources Réseau Contact permettent d'identifier des spécialistes et des experts appartenant aux secteurs d'activités respectifs concernés par DECiLOR.

Sources Réseau Partenaires/Entreprises (SRPE) : les Sources Réseau Partenaires/Entreprises permettent d'identifier des acteurs économiques, des partenaires et des Centres de Veille Sectorielle présents sur le territoire lorrain.

3.3.5 Le site portail

Le site portail DECiLOR[154] propose d'une part, un accès libre où de l'information générale est proposée et un accès restreint via lequel l'utilisateur (que l'on caractérise comme étant le décideur) peut se connecter pour accéder à son espace personnel. Désormais, sur son espace personnel, l'utilisateur consulte et gère sa veille personnelle, il peut communiquer avec l'infomédiaire, il accède à un forum de discussion propre à sa filière, etc. C'est l'occasion pour la filière de faire vivre elle-même son site portail via le portail DECiLOR. Technologies internationales [Métou, 2004] a publié un article qui présente les principes et fonctionnalités d'un portail d'IT. Nous retrouvons les mêmes à travers celui de DECiLOR. L'auteur de l'article rappelle, entre autres, que « le portail d'intelligence territoriale représente le support le plus en adequation à la mise en œuvre de l'intelligence collective. C'est un outil qui mutualise la capital immatériel territorial puisqu'il offre aux acteurs locaux la possibilité de partager leur contenu ».

Pour exemple, la filière eau- environnement représentée par le NANCIE a développé son site portail d'information en direction des PME/PMI et des collectivités[155] ; il propose ainsi des actualités dans le domaine de l'eau, un guide complet de sites classés sous les thématiques de l'eau et de l'environnement, un répertoire d'entreprises lorraines et un espace veille et forum. C'est en accédant à ce dernier espace que l'utilisateur peut être directement redirigé sur le portail DECiLOR où il peut consulter sa veille et éventuellement échanger avec d'autres entreprises de sa filière. Cette alternative est très intéressante, dans la mesure où elle offre la possibilité de mutualiser des connaissances, en fédérant les sites des différentes filières sur un seul et même outil, et donc, rendre l'outil plus attractif et surtout interactif (nous détaillerons ce point dans notre partie expérimentale, chapitre 4).

Le portail DECiLOR est développé sous SPIP[156]. Il permet une gestion autonome de la part des infomédiaires (sous-administration centrale), ainsi que des mises à jour simples et évolutives. La plate-forme intuitive, sécurisée et non indexée, sert de support aux différents outils présentés plus haut et types d'informations collectées.

---

154 http://www.decilor.org/ (voir la filière eau- environnement gérée par la doctorante de 2005 à 2006)

155 http://www.nancie-entreprises.com (géré par la doctorante de 2003 à 2006)

156 Système de publication pour l'internet partagé, il s'agit d'un système de gestion de contenu se basant sur PHP et MySQL.

Les rubriques « intelligence économique en Lorraine », « Le RELIE » et « pôles de compétitivité » sont accessibles pour tous et représentent une revue de presse constituée d'articles parus dans la presse ainsi que d'un agenda. La bannière du haut est constituée d'onglets indiquant chacun une filière via laquelle les abonnés peuvent se connecter pour consulter leurs informations personnalisées (plus détails dans le chapitre 4).



Figure 24. Le site portail DECiLOR

3.3.6 L'évaluation du dispositif

La première phase de l'évaluation s'est concentrée sur le respect des engagements contractuels de moyens et de résultats du maître d'œuvre (la CEIS) de DECiLOR en raison de l'achèvement au 31 mars 2004 du marché DECiLOR. Cette première phase reposait essentiellement sur une analyse documentaire et des entretiens auprès d'acteurs clés ainsi qu'une phase test comprenant une enquête auprès des entreprises. Elle s'est clôturée par une table ronde ayant permis de débattre des premiers éléments de constats sur DECiLOR (25 février 2004) et sur l'approbation d'un rapport intermédiaire (mai 2004). La seconde phase d'évaluation (de août à novembre 2004) a

permis d'approfondir les premiers résultats et effets des actions mises en œuvre dans le cadre du marché DECiLOR L'analyse documentaire et les entretiens auprès des acteurs clés du dispositif ont été poursuivis. La sélection des organisations et des personnes à rencontrer a été faite en concertation avec les services du Conseil Régional et comprend notamment :

- la cellule de coordination DECiLOR (CEIS, puis par la suite 3i Lorraine),
- les infomédiaires et les responsables des centres de veille sectorielle,
- des intermédiaires technologiques et des chambres consulaires,
- des entreprises témoins.

De plus, afin de mieux cerner les motivations des bénéficiaires et les effets sur ceux-ci, une grande enquête commanditée par la Région, a été lancée en septembre 2004 auprès de la centaine d'entreprises qui constituaient le panel initial des quatre filières DECiLOR : bois, métaux, (appellation « DECiLOR 1 » pour l'enquête), dispositifs médicaux et nutrition-biotechnologie-cosmétique (ces deux derniers sont réunis sous l'appellation « DECiLOR Santé » dans le cadre de l'évaluation). L'objectif était d'obtenir un retour à grande échelle de la perception de l'efficacité du dispositif de la part des acteurs régionaux, des opérateurs et chefs d'entreprise (bénéficiaires finaux) qui avaient adhéré à DECiLOR entre janvier 2002 et janvier 2004. Cette enquête a été structurée autour des thèmes suivants :

- identification et performance de l'entreprise en matière d'innovation,
- leurs activités d'IES avant DECiLOR;
- leurs attentes en acceptant de participer au dispositif DECiLOR;
- leurs opinions sur la mise en œuvre de DECiLOR,
- l'impact sur l'entreprise des services fournis par DECiLOR;
- les synergies avec d'autres initiatives;
- le développement futur de DECiLOR.

Le taux de réponses au questionnaire, après deux rappels successifs, a été de 40%.

Le tableau 9 ci-après résume l'approche méthodologique de l'évaluation du dispositif DECiLOR. Le nombre de symboles dans chaque case indique le degré d'utilisation ou d'application possible de différentes techniques d'évaluation, par rapport aux principales questions d'évaluation du dispositif[157] listées ci-dessus.

[157] D'après le rapport final de l'ADE sur l'évaluation du dispositif DECiLOR, 28 janvier 2005, 92 p. Rapport non publié.

La colonne « analyse documentaire » correspond à l'analyse de la documentation sur les aspects du dispositif, qui permet de faire une pré-évaluation complétée par les enquêtes. Les opérateurs sont ceux qui mettent en place et alimentent la démarche, donc les chargés de l'intelligence économique au sein du dispositif.

	Analyse documentaire	Interviews acteurs régionaux	Entretiens/ enquêtes opérateurs	Enquête bénéficiaires finaux
Pertinence (respect des objectifs de la politique régionale)	👍 👍	👍 👍	👍 👍	👍
Efficience de la mise en œuvre	👍 👍 👍	👍 👍	👍 👍 👍	👍
Adéquation des outils et méthodes	👍 👍	👍	👍 👍 👍	👍 👍
Résultats des actions	👍	👍	👍 👍	👍 👍 👍
Durabilité / Pérennité	👍	👍 👍	👍 👍 👍	👍 👍

Tableau 9. Approche méthodologique et outils
[ADE, 2005]

Nb. : 👍 indique l'intensité d'utilisation/de pertinence de la technique par rapport à chaque question : peu important à primordial pour répondre à la question.

Nous débutons par l'illustration des facteurs ayant motivé les entreprises à participer à DECiLOR dans la figure 25.

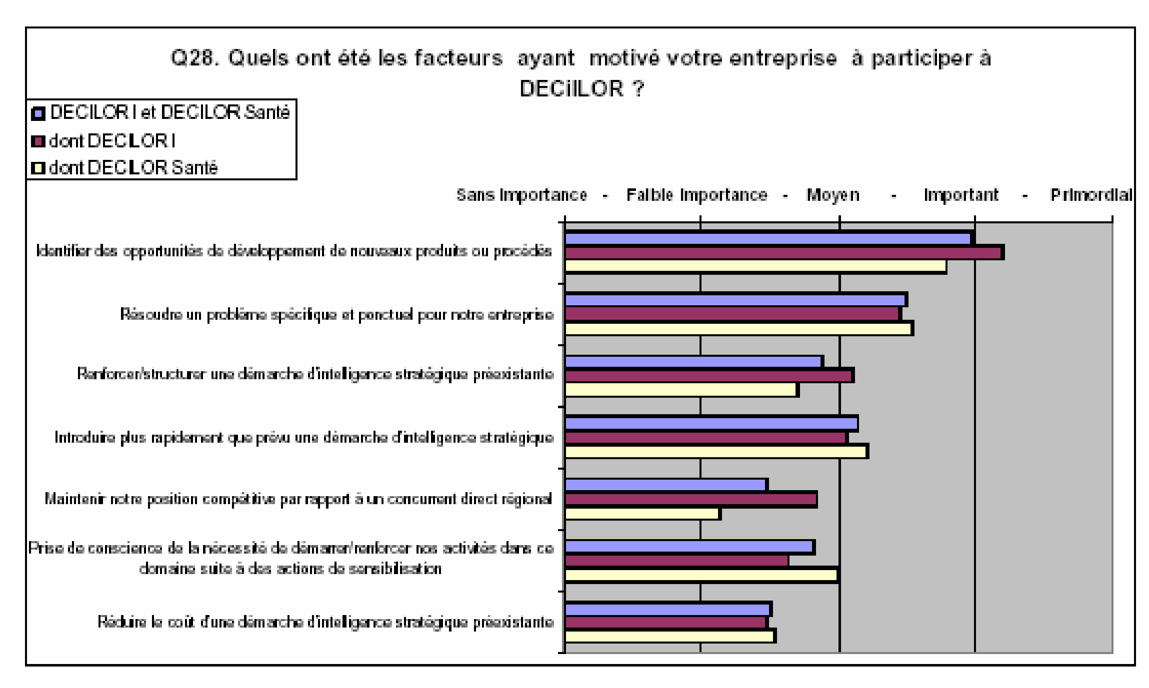


Figure 25. Facteurs de participation des entreprises à DECiLOR [ADE, 2005]

Les moyens humains ont dépassé les prévisions initiales de la CEIS. L'offre prévoyait de recruter trois personnes pour l'équipe centrale de coordination et un infomédiaire par filière. En définitive, la CEIS s'est dotée de deux personnes supplémentaires au niveau de la cellule centrale, notamment en vue de renforcer les aspects relatifs à la gestion des moyens techniques ainsi que l'encadrement des infomédiaires dans les activités de prospection et d'audit auprès des entreprises. Sur le plan qualitatif, les profils recrutés correspondent aux besoins des fonctions nécessaires à la réalisation du projet. En effet, les infomédiaires ont pour la plupart une spécialisation universitaire sur les techniques et outils de l'IE et une connaissance de la filière sur laquelle ils sont actifs. Ils ont été recrutés localement en vue d'assurer la pérennité du projet. Toutefois, malgré cette précaution, l'équipe n'a pas fait l'objet de la stabilité escomptée puisque l'on a observé un taux de rotation important du personnel recruté pour un certain nombre de fonctions sur les premières années du projet, essentiellement à la suite de départs volontaires (c'est le cas par exemple de la filière logistique, dans laquelle trois infomédiaires se sont succédé en 18 mois, pour finalement abandonner la filière, faute d'entreprises intéressées ; ou encore la filière santé qui a également connu trois infomédiaires en 18 mois et enfin, la filière travail des métaux a aussi vu se succéder trois infomédiaires sur les trois premières années du

projet). Ces changements peuvent expliquer les résultats plus mitigés de certaines filières. Au niveau de la cellule de backoffice (cellule centrale de pilotage et de maintenance des principaux outils informatiques du dispositif), le personnel embauché a également fait l'objet de changements importants pour les fonctions liées à la mise en place des outils. Le projet a en effet connu trois informaticiens différents.

Dans le cadre d'une table ronde effectuée pendant l'enquête, plusieurs entreprises présentes ont souligné, parmi les points forts du dispositif, la compétence et la qualité d'écoute des infomédiaires : disponibilité, réactivité, pertinence des réponses, connaissance des outils, etc. L'enquête renforce d'ailleurs ce constat, lorsque l'on s'intéresse, par exemple, au pourcentage de mails envoyés comme réponse par les infomédiaires à des problèmes posés par différents acteurs du dispositif DECiLOR (figure 25).

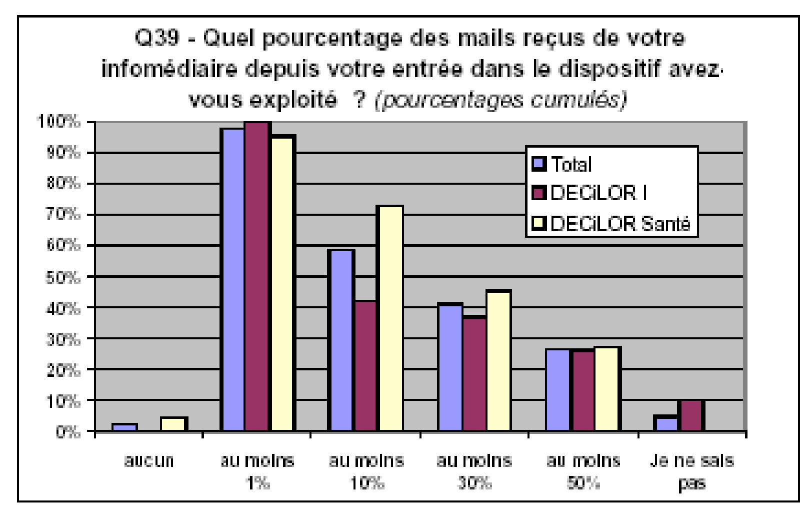


Figure 26. La communication dans DECiLOR
[ADE, 2005]

Ainsi, le pourcentage des mails transmis par les infomédiaires qui sont effectivement exploités par les entreprises du panel peut constituer d'une part, un indicateur de la pertinence des informations transmises pour ces entreprises et d'autre part, un indice de la réactivité des entreprises et l'effet du dispositif sur celles-ci. On observe que 28% des entreprises de DECiLOR interrogées déclarent exploiter au moins 50% des mails transmis, que 38% en exploitent au moins 30% et un peu plus de 40% des entreprises exploitent au moins 10% des informations transmises. Ces résultats se reflètent en partie dans la figure suivante, où l'on peut remarquer que les entreprises

semblent plutôt satisfaites des informations fournies, car ces informations sont en adéquation avec leur besoin et suffisamment personnalisées.

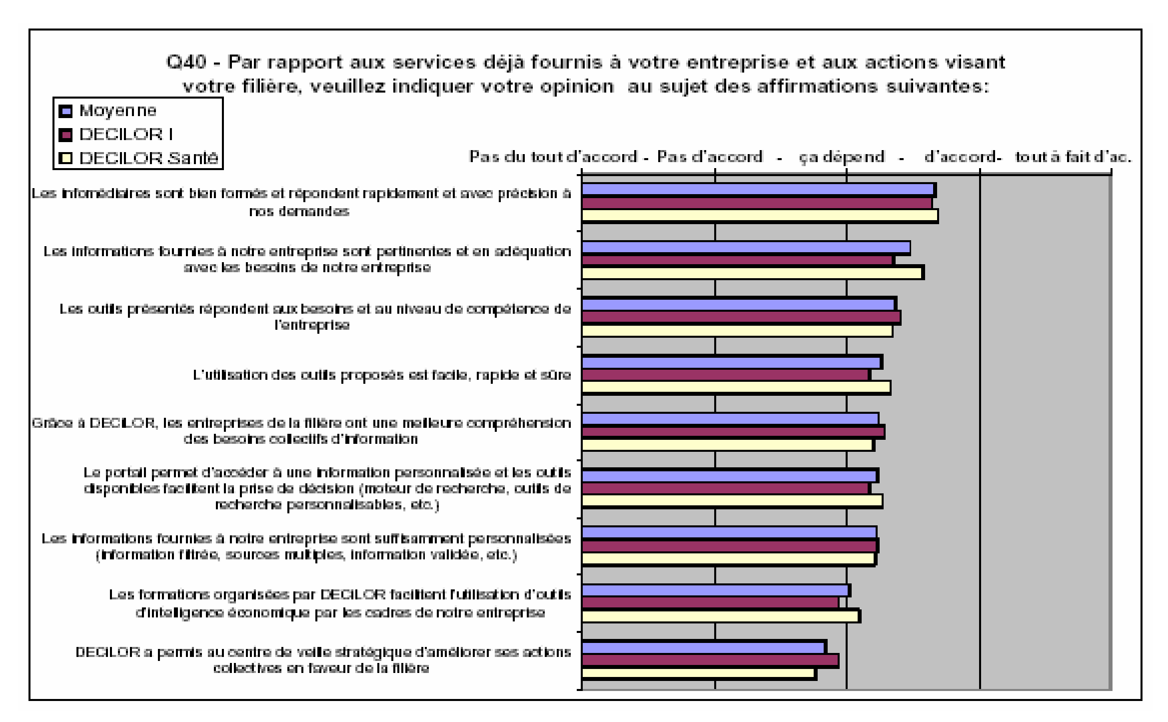


Figure 27. Les prestations de DECiLOR [ADE, 2005]

Néanmoins, les relais en contact avec les entreprises (infomédiaires et consultants CEIS), évoquent un « manque de temps », travaillant sans cesse dans l'urgence, en raison, d'une part, de la priorité mise par la CEIS à l'atteinte des objectifs quantitatifs du marché en terme de nombre d'entreprises touchées, au détriment de contacts plus réguliers et d'une consolidation de la relation avec l'entreprise et, d'autre part, l'adaptation continue de la CEIS dans la gestion de son projet. Ceci, cumulé à la rotation des infomédiaires a conduit à un déficit dans la consolidation des liens établis avec les entreprises adhérentes. Les entreprises souhaitent une ***amélioration de la capacité relationnelle des infomédiaires,*** notamment en terme d'une connaissance plus fine des entreprises (stratégie, marché, enjeux, etc.) et de contacts directs (rencontres ou contacts téléphoniques) plus réguliers entre l'infomédiaire et l'entreprise.

A ce stade, l'expérience DECiLOR montre que dans le fonctionnement actuel, il semble exister une taille critique de 15 à 20 entreprises par infomédiaire au-delà de laquelle il apparaît difficile d'assurer des prestations valables et suffisamment personnalisées pour répondre aux attentes des entreprises. De nouveaux types

d'organisations doivent donc être pensés et expérimentés pour que des dispositifs du type DECiLOR liant l'équivalent d'un infomédiaire à plus de 20 entreprises puissent bien fonctionner.

En terme d'<u>outils</u>, le site portail d'information proposé par DECiLOR remplit davantage une fonction de promotion de DECiLOR qu'une fonction véritable de portail, point d'entrée sur DECiLOR, à la fois sur l'information sectorielle, l'information personnalisée et sur les outils. Cette constatation se reflète également à travers l'enquête auprès des infomédiaires que nous exposons par la suite. Une de nos préoccupations est d'en faire un véritable outil de gestion et de partage des connaissances entre les acteurs du dispositif.

D'un point de vue approche par <u>filière</u>, la figure 28 met, notamment en évidence le fait qu'une demande forte émane des entreprises, afin d'être mises en relation avec d'autres entreprises non seulement de leur filière, mais aussi des autres filières DECiLOR, ainsi que l'ouverture de DECiLOR à d'autres filières (exemples : clubs d'entreprises, inscription dans des réseaux, recherche de thématiques transectorielles, etc.) Lorsque l'on interroge les entreprises sur les objectifs que devraient poursuivre DECiLOR, elles placent le *renforcement des réseaux de coopération entre entreprises et/ou intermédiaires technologiques au sein de chaque filière* en seconde position.

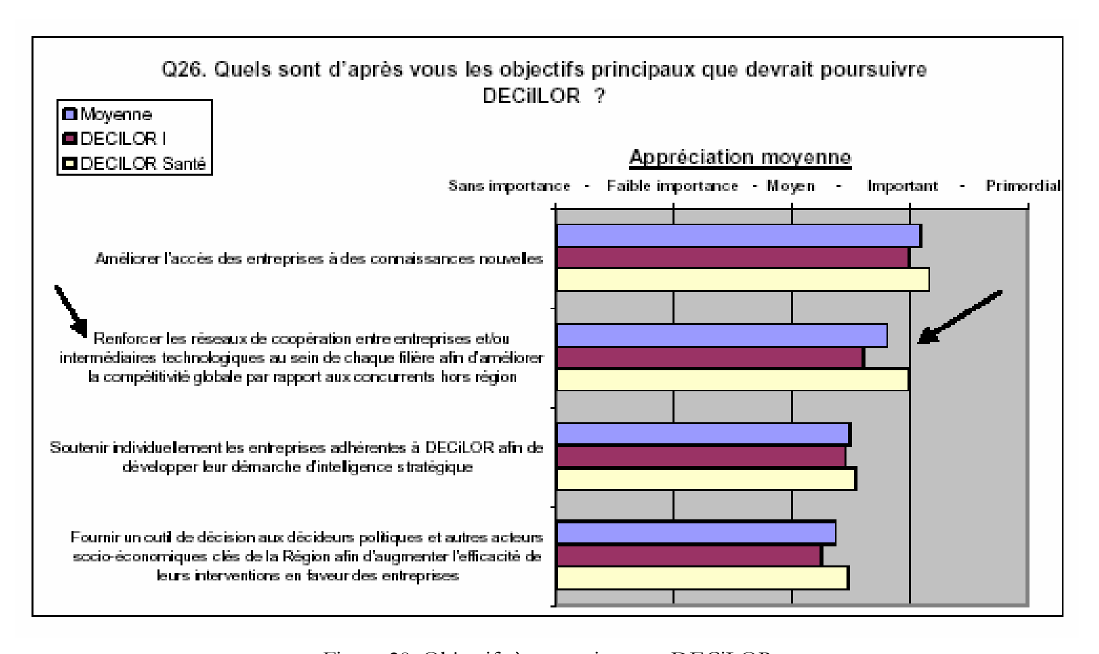


Figure 28. Objectifs à poursuivre par DECiLOR
[ADE, 2005]

Concernant le maillage territorial[158], La CEIS n'a pas réussi véritablement à intégrer les initiatives pré-existantes, ni même les initiatives en cours menées par d'autres opérateurs régionaux dans le domaine de l'IE (notamment les actions plus orientées vers la sensibilisation des CCI) et ce, malgré plusieurs tentatives restées sans réponse de la part de la CRCI. En tout état de cause, le projet a concentré ses efforts sur la prospection en direct et la mobilisation des entreprises vis-à-vis du dispositif, au lieu de se reposer sur les prescripteurs régionaux potentiels.

L'apport global du dispositif : Les entreprises ont également été invitées à se prononcer sur leur appréciation globale du bénéfice pour leur entreprise de leur participation à DECiLOR au regard du temps et des moyens. Dans le cadre de DECiLOR 1, leur appréciation du dispositif est partagée entre « *faible* » et *« bonne »* (voir la figure 29). Ici encore, l'appréciation de DECiLOR 1 apparaît moins favorable que celle de DECiLOR Santé.

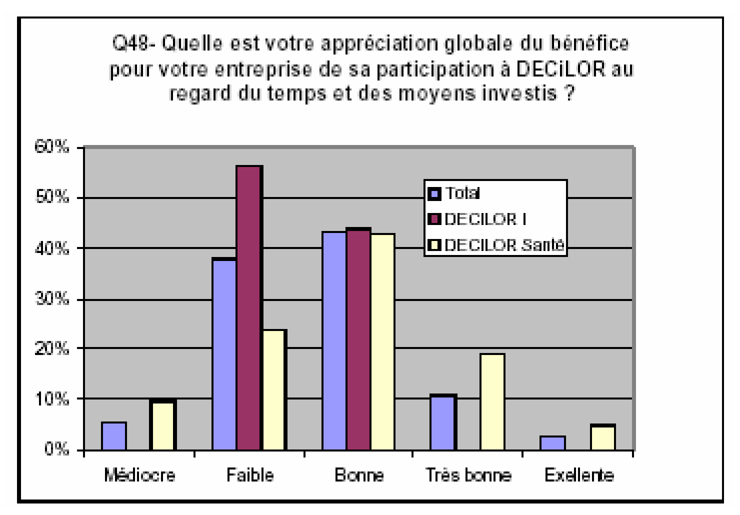


Figure 29. Bénéfices de DECiLOR sur les PME
[ADE, 2005]

➢ **Premières conclusions de l'évaluation**

Nous ciblons notre bilan par rapport aux aspects formation et animation de filière. L'exécution des actions de formation à destination des cibles directes (infomédiaires,

158 L'organisation de l'IE en Lorraine doit conduire à relier entre elles les différentes expériences menées tant par les chambres consulaires, les groupements professionnels, que les structures universitaires ou de recherche.

CVS, entreprises) plus tôt dans le processus ainsi qu'à destination d'un public plus large (acteurs institutionnels) aurait permis de gagner en efficacité, tant au niveau des interventions mises en œuvre qu'en terme de sensibilisation des entreprises par une démultiplication via les relais traditionnels en contact régulier avec les entreprises (par exemple les chargés de mission de l'ANVAR).
L'objectif de structuration des filières n'a pas été entièrement atteint par l'action DECiLOR I. La CEIS a, en effet, concentré ses efforts sur des entreprises prises de manière individuelle et cloisonnée, sous- estimant le temps nécessaire pour la mise en place d'une approche plus collective et transversale en vue de contribuer à la structuration de filières actives. Toutefois, à partir de 2004 quelques projets en ce sens furent développés, dont celui consacré à certains membres volontaires de la filière métaux qui aboutit l'année suivante au développement du cluster Aéronautique lorrain Aériades.
En revanche, DECiLOR I a eu un effet significatif en terme de mise en relation des entreprises avec leur centre de veille sectorielle, ou de consolidation des relations préexistantes. Cet effet de structuration de filières autour du dispositif DECiLOR n'est pas encore très solide et les entreprises sont demandeuses d'un renforcement de coopérations entre entreprises et/ou intermédiaires technologiques tant au sein de leur filière, qu'au niveau intersectoriel.

Une seconde enquête commandée à la même période par le maître d'œuvre, à savoir la CEIS a été adressée aux bénéficiaires du programme DECiLOR, pour évaluer leur satisfaction globale du dispositif. Elle se compose en dix questions portant essentiellement sur la fourniture des informations et appelle des réponses sous forme de notes allant de 1 à 4. 40% des entreprises sollicitées ont répondu au questionnaire.

Les résultats montrent que les entreprises sont globalement satisfaites des prestations des infomédiaires. Cela concerne entre autres l'appréhension des problématiques, la rapidité de transmission du bulletin d'information, la qualité des notes d'information/ synthèse, l'information personnalisée transmise, la disponibilité et l'écoute de l'infomédiaire, la pertinence de l'information transmise ou encore le service global rendu gracieusement.

3.3.7 Nos observations sur DECiLOR

Concernant nos observations associées aux CVS, nous avons déjà pu proposer une schématisation du rôle de l'infomédiaire de DECiLOR sous la forme suivante :

<u>Schématisation du dispositif lorrain et de la place de ses acteurs</u>

***Représentation d'une filière** : Avec ou sans clusters. Avec un infomédiaire*

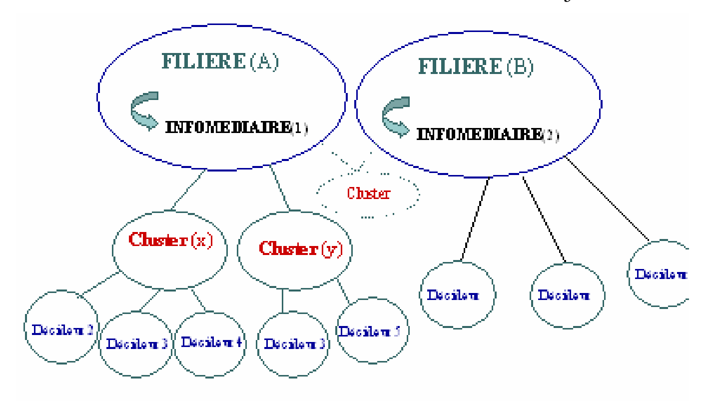


Figure 30. Représentation de la filière dans DECiLOR
[Knauf, 2006]

Ce schéma représente notamment le fait qu'une filière est potentiellement décomposable en clusters d'entreprises, ceci n'excluant pas qu'un cluster peut être associé à plus d'une filière à la fois. De même, un cluster peut concerner deux filières si la thématique (ou son objectif) sur laquelle il est construit, est transversale à plusieurs filières industrielles. C'est le cas par exemple d'un cluster de type du pôle de compétitivité Fibres naturelles Grand'Est qui touche à la fois aux secteurs du bois, du textile et du papier. De plus, ce schéma tente de refléter aussi le fait que l'un des rôles confié à l'infomédiaire est l'aide à la dynamique de création de clusters entre entreprises d'une même filière et ce, en fonction des opportunités du marché.

Ce schéma nous permet, par conséquent, de mettre en avant certaines implications de l'emploi d'un infomédiaire. Par exemple, plusieurs infomédiaires peuvent être appelés à travailler ensemble sur une même thématique (mutualisation des connaissances). Certains clusters doivent conjoncturellement agir de manière concertée. La disponibilité d'un médiateur entre les responsables de ces clusters peut aider à cette concertation. La création d'un cluster s'effectue en fonction des opportunités du

marché, mais aussi en fonction des clusters de la région (de l'environnement territorial) existant déjà. Un infomédiaire qui participe à une dynamique de création de clusters doit donc avoir une vision étendue à la fois du marché et du positionnement des autres clusters régionaux.

Dans le cadre de nos observations sur le terrain, nous avons souhaité nous confronter aux pratiques actuelles en recueillant différents témoignages d'experts sur ce sujet. Nos entretiens ont été effectués auprès d'animateurs de DRIE et auprès des infomédiaires intégrés au dispositif DECiLOR.

↳ *Enquête auprès des infomédiaires de DECiLOR*

L'objectif de cette enquête commencée en 2003 puis reprise en 2007 a été de clarifier les actions et compétences de l'infomédiaire intégré à DECiLOR. Cela nous a permis de comprendre comment il agit dans le processus d'IE et au sein du DRIE, de comprendre son influence sur les autres acteurs de l'IE, de relater sa façon de considérer son métier et l'importance de sa place au sein du processus. Nous avons également souhaité poser la question des atouts et faiblesses de leur rôle (que nous relaterons dans la prochaine section consacrée au portrait de l'infomédiaire), selon leur point de vue. Cette question est complétée d'un point de vue extérieur, à la suite de l'évaluation du dispositif que nous avons rapportée plus haut. Enfin, en cohérence avec le cheminement de notre mémoire, nous avons mis en évidence dans l'enquête, les aspects de veille, de feed-back et d'animation.
Cette enquête a été faite par entretiens individuels qui ont duré environ une heure et complétée par mail, ce qui explique la formulation des questions (elles sont ouvertes et appellent donc à des réponses en langage naturel).
Les résultats de cette enquête d'une part et nos propositions sur le métier d'autre part, nous ont menés à reconsidérer le métier d'infomédiaire pour le faire évoluer vers celui de coordinateur-animateur. Pour illustrer notre point de vue, nous avons mis au point un modèle, CADRIE, pour Coordinateur-Animateur d'un DRIE et débouchant sur une fiche métier que nous présenterons à la suite de la caractérisation des rôles et compétences du coordinateur-animateur, en section 3.5.
Ces entretiens ont été effectués en deux temps : dans les débuts du programme, en 2003 pour une pré-enquête exploratoire, et en fin de programme, fin 2006, début 2007, pour une enquête plus poussée et prenant en compte les évolutions des tâches

de l'infomédiaire, entre la mise en place du programme et son fonctionnement sur les quatre années qui ont suivi.

Entre avril et juin 2003 :

1. Présentation : origine scolaire et professionnelle de l'infomédiaire et présentation de son CVS
2. Définition du métier d'infomédiaire :
    a. Objectif *(son utilité)*
    b. Son rôle : ses activités *(ensemble de taches) et ses actions essentielles*
    c. Ses compétences *(savoirs, savoir-faire et aptitudes)*
3. Son intégration au sein du processus ? Son influence sur les acteurs intervenant dans le processus d'IE (quelles différences par rapport au veilleur ?) – S'il a utilisé des modèles ?
4. Ses atouts et ses faiblesses

Entre décembre 2006 et avril 2007 :

- Reprise des questions posées en 2003 (car entre-temps, beaucoup d'infomédiaires sont partis, remplacés par d'autres).
- le type de produit de veille proposés ou ceux envoyés le plus fréquemment (des bibliographies, des synthèses, des analyses complètes, etc. ?). Quels types de veille (scientifique et technique, marché (produit, client), réglementaire…), leur fréquence (plutôt des veilles régulières ou des veilles ponctuelles ?) et par quel moyen sont-elles envoyées (postal, mail, via le portail) ?

- Avez-vous du feed-back ? C'est-à-dire, est-ce que vous avez des retours sur les veilles envoyées aux demandeurs ? Si c'est le cas, sont-ils positifs ? (Avez vous bien répondu à leur demande ou est-ce plutôt un réajustement de la veille à effectuer) ?

- Avez-vous développé l'animation dans votre filière ? Est-ce que les entreprises que vous couvrez sont amenées à travailler ensemble par votre intermédiaire (est-ce que vous proposez parfois de mettre en relation les entreprises entre elles) ? Est-ce que vous encouragez les entreprises à utiliser le portail DECiLOR ?

- **Résultats et conséquences de l'enquête sur les infomédiaires : la Fiche signalétique de l'infomédiaire :**

Avec la participation de quatre infomédiaires S.Knispel, A.Dorange, A.Zimmermann, V.Weiss.

CVS	Formation initiale	Rôles principaux	Action de veille	Action d'animation
CLTS	INTD	- coordination des prestations de veilles - Analyse des besoins des entreprises - Identification de sources - Recueil d'informations, traitement et diffusion	Type de produits : - Note d'informations (incluant souvent : marché, technologie, produit, réglementation) - Focus (1 à 2 domaines traités) - Lettre d'informations (Dossier thématique, acteurs, sourcing) - Etat de l'art (tous domaines traités) Veille personnalisée : transmis par e-mails et sur le site portail Veille collective : présentation faite lors d'atelier thématique. Feed back : contact régulier avec les demandeurs. Les retours sont dans l'ensemble positifs, ils sont évalués à la fréquentation collective des entreprises à des ateliers de présentation de certaines veilles. Certains souhaitent des réajustements, d'autres souhaitent un accompagnement plus personnalisé.	Le CVS est aujourd'hui en mesure de proposer une méthodologie d'accompagnement de projets collaboratifs. La mise en relation fait partie d'une des propositions d'actions du CLTS. Pas d'insistance sur l'utilisation du portail (statistiques faites par 3I Lorraine)
CETELOR	DESS IST-IE (dispensé à Nancy 2)	La veille, la collecte, la diffusion et la capitalisation des informations. Travail au service d'une filière et d'un ensemble d'entreprises et c'est	50% de veilles régulières et 50% de veilles ponctuelles. Les veilles régulières concernent principalement de la surveillance	Les entreprises du panel ne sont pas amenées à travailler ensemble par le biais de l'infomédiaire

		pourquoi il a la double tâche de réaliser une veille collective assez large et complète (bulletin de veille) et de traiter des problématiques pointues dans la cadre des veilles personnalisées. L'infomédiaire est également intégré au sein d'un centre spécialisé ce qui lui permet d'être en contact direct avec les ingénieurs de R&D. L'enrichissement en terme d'informations est donc réciproque et particulièrement efficace. Le dernier point est que l'infomédiaire travaille en collaboration avec d'autres infomédiaires ce qui permet des actions communes	d'appels d'offre. Les veilles ponctuelles sont plutôt des synthèses sur un sujet précis (technologies, marchés, etc) ou bien des recherches de fournisseurs. Les résultats sont envoyés sous forme de mails, sauf pour les entreprises qui ne disposent pas d'internet. Ce type d'informations n'est pas mis sur le portail. Feed back : suite à un questionnaire de satisfaction. Les entreprises sont globalement assez satisfaites du bulletin de veille, elles disent qu'il leur sert au quotidien dans le lancement de projets et la surveillance de nouvelles technologies. Au niveau des prestations personnalisées, elles sont également satisfaites, quelques mises au point sont faites de temps en temps pour réajuster la prestation aux besoins du demandeur. L'infomédiaire ne reçoit que très rarement de retour spontané, il faut les solliciter	ou du moins, ce n'est pas encore arrivé pour le moment car leurs activités sont très différentes (ex : luminaires, textiles médicaux, etc.). Cependant certaines sont amenées à se côtoyer dans le cadre du Pôle Fibres Naturelles Grand Est. L'infomédiaire n'insiste pas sur l'utilisation du portail avec les entreprises de son panel : il sert surtout à la faire connaître par d'autres entreprises.
Pôle verrier	Informatique et DESS IST-IE (dispensé à Nancy 2)	Recherche de sources, collecte d'articles, de communiqués de presse, résumé et indexation ; mise en place et maintenance d'un système d'information destiné à	Produits de veille : - Lettres d'informations - Recherche sur demande, toujours sur des problématiques techniques	Des coordonnées ont déjà été fournies, en revanche, aucun retour sur l'éventualité d'une prise de contacts entre

		automatiser une partie des process de veille et à rendre compte de l'activité de veille ; <u>enquête</u> de satisfaction auprès des abonnés. Parmi ses <u>compétences</u> : l'exploitation, le paramétrage d'outils informatiques orientés vers la veille ; la rédaction, publication de documents de compilation ou de synthèses ; les contacts clients/prospects en Anglais ou en Français	- Fil de brevets (abandonné) - Rapport de brevets (en cours) <u>Feed back</u> : peu de retour sur l'usage fait des informations diffusées Une enquête a été réalisée chaque année depuis 2004 concernant les lettres d'informations. La veille s'effectue à partir du processus : sourcing – collecte / sélection – indexation – diffusion Lors de la dernière enquête, il est plutôt apparu que les abonnés souhaitaient un produit généraliste qui « ratisse large » voir au-delà du seul matériau verre. Les retours sont plutôt positifs sans qu'un enthousiasme marqué soit perceptible.	deux entreprises et ses suites.
CRITT Bois	DESS IST-IE (dispensé à Nancy 2)	Je suis chargée de veille mais également chargée de projet « IE », avec notamment des tâches correspondant à la prise en compte du KM, et <u>l'animation du système d'information</u> du Critt Bois (<u>indexation</u> de toutes les informations, afin d'avoir un ensemble cohérent, pertinent et utile au Critt Bois) Le processus : <u>chercher</u>, <u>collecter</u>,	- analyse des besoins stratégiques et définition des objectifs de veille du Critt Bois - mise en place de la toile de surveillance dans les filières documentaires et les réseaux d'expertises centrée sur les axes sensibles majeurs : marché, concurrence, technologies, fournisseurs, etc. - exploitation de l'information	le Critt Bois propose la mise en relation d'entreprises sur plusieurs projets et sujets. L'infomédiaire sera amenée à proposer également des mises en relation par rapport aux demandes de prestations d'IE. Les demandeurs utilisent le

		analyser, diffuser, utiliser la bonne information au bon moment par ou pour les ingénieurs du Critt Bois et/ou les entreprises de la filière bois.	récoltée, mise en œuvre des outils informatiques et procédures de traitement et communication des données validées. Produits de veille : un système d'abonnement pour la veille va être proposé (veille régulière sur les informations scientifiques et techniques, le marché, veille réglementaire, etc). Pour l'instant cette veille est réalisée gratuitement pour un petit groupe d'entreprises (pour tests et en attendant de nouveaux outils de traitement de l'information), l'information étant diffusée sur le portail Décilor ou par mail. Les prestations d'IE seront toujours intégrées aux études mais seront également proposées seules. Elles sont envoyées par mail ou par courrier. Feed back : Les retours sur expérience sont faits sur les études globales, incluant les parties de veille. Il est donc très difficile de savoir si les parties de veille ont été jugées correctes par les entreprises.	portail pour y consulter leur veille

Tableau 10. Fiches signalétiques par infomédiaire

Description des CVS concernés par l'enquête

CLTS : Le Centre Lorrain des Technologies de la Santé est un pôle de compétences spécialisé dans le domaine des technologies de la santé. Il concerne la filière des Dispositifs médicaux http://www.clt-sante.com/index.php3

La filière se compose de 3 secteurs d'activité :

- les technologies médicales (matériels et articles médico-chirurgicaux, imagerie médicale, handicap & homecare, industrie pharmaceutique) ;
- les technologies associées (bâtiment para-pharmacie, déchets, nettoyage, informatique & NTIC, matériels de laboratoires, linge, mobilier méddico-chirurgical, installation électrique, thermiques, fluides médicaux, services, restauration, sous-traitance) ;
- les biotechnologies (biologie cellulaire).

- Environ 800 entreprises sont concernées par cette filière ;
- plus de 8 000 salariés font partie de la filière.

Son but est de :

- Favoriser le développement d'entreprises évoluant dans le secteur médico-hospitalier en Lorraine ;
- Promouvoir et développer les technologies de la santé en Lorraine.

Il apporte son expertise, sa connaissance du tissu régional transfrontalier et sa capacité d'animation.

Les compétences spécifiques : Il est constitué d'un réseau de partenaires permettant de conduire des projets transfrontaliers. Sa zone d'action : Sar-Lor-Lux Sarre – Lorraine - Luxembourg.

Ses Prestations : Accompagnement & conseil, ingénierie de la formation, intelligence économique.

CETELOR : En partenariat avec les centres de formation régionaux, l'Université Henri Poincaré a développé une plate-forme technologique textile CETELOR (Centre d'Essais TExtile LORrain) dédiée aux entreprises du secteur Textile Habillement. Ce centre de ressources a pour objectif d'accompagner les entreprises de la filière dans leur développement stratégique, technologique et économique. Il est essentiellement constitué : 1) d'une cellule de veille technico-économique 2) d'un laboratoire d'analyse et de contrôle des produits textiles depuis la matière jusqu'au produit fini 3) d'un centre de R et D, d'échantillonnage... http://www.cetelor.fr

Activités

* Veille technico-économique et intelligence stratégique : l'ambition du programme est de fournir aux dirigeants, aux cadres recherche & développement et aux cadres technico-commerciaux les éléments d'information qui leur permettent d'appréhender les évolutions de l'environnement de l'industrie textile et définir des stratégies de développement. Les activités de la cellule de veille sont aujourd'hui essentiellement :

- de produire un bulletin de veille collective s'adressant à la totalité des entreprises de la filière ;
- de produire une veille individualisée devant aboutir à plus long terme sur des études intégrant des scénarii d'évolution et des perspectives de solutions alternatives ;
- d'accompagner les entreprises dans leur démarche de veille/intelligence économique.

* Laboratoire d'analyse et de contrôle : l'appareillage qui équipe le laboratoire de métrologie permet des analyses sur les fibres, les fils, les étoffes, la solidité des coloris ainsi que des essais divers : teinture au foulard, analyse de défauts.

* Echantillonnage : le CETELOR dispose d'un parc de machines de type industriel mais également d'échantillonnage permettant la réalisation de prototypes de produits textiles depuis le fil jusqu'au produit confectionné.

Pôle verrier : Le Pôle Verrier a été crée à l'initiative d'industriels du verre et du cristal et des collectivités territoriales (Grand Nancy, Conseil Général de Meurthe&Moselle, villes de Nancy et de Vannes le Châtel) pour promouvoir et développer la filière verre et la place de la Lorraine sur le marché mondial du verre. http://www.idverre.net/

Missions

- Apporter des services d'audit, de conseil, de veille et de formation aux professionnels de la filière verre ;
- Accompagner et valoriser toute initiative publique ou privée susceptible de stimuler l'économie du verre en France et à l'Etranger ;
- Créer des événements internationaux en direction du grand public (festivals, expositions, démonstrations) et des professionnels (symposiums, colloques).

Activités

- Veille technico-économique.
- Audits, conseil et recherches personnalisées.
- Communication / hébergement web.

- Externalisation de projets de R&D en partenariat avec REVELOR (REseau VErrier LORrain) et les centres de transferts technologiques (CERFAV -Centre de Formation aux Arts Verriers-, Cirtes, CRITTs, ...).
- Elaboration de contenus de formation en partenariat avec les écoles universitaires -EEIGM (Ecole Européenne d'Ingénieurs en Génie des Matériaux) et l'EAN (Ecole d'Architecture de Nancy) et les écoles techniques (Cerfav).

CRITT Bois : le CRITT Bois a pour vocation d'apporter aux PME de la valeur ajoutée technologique pour favoriser leur développement économique, de développer les « éco-technologies » dans un objectif de développement durable, de susciter la mise en réseau des PME et les partenariats, d'être un outil opérationnel d'anticipation aux évolutions technologiques futures et aux nouvelles pratiques industrielles. http://www.cribois.net

Activités

Le CRITT Bois se structure autour de trois pôles :

Le pôle « Essais »

- Pré-qualifier des solutions technologiques dans le cadre d'un développement,
- Effectuer un contrôle des performances des produits selon les normes en vigueur,
- Expertiser un process en qualifiant les pièces issues de production.

Le pôle « Recherche & Développement »

- Développement de produits et process,
- R&D collective pour la filière,
- Recherche sous contrats nationaux et européens avec des laboratoires,
- Pré-faisabilités technologiques,
- Sourcing auprès des laboratoires nationaux et européens.

Le pôle « Etudes »

- Améliorer des produits et process existants,
- Concevoir et développer de nouveaux produits,
- Identifier et qualifier des marchés,
- Implanter totalement des nouveaux ateliers de production,
- Organiser des flux et des outils de production.

Compétences mobilisées

- Une équipe d'ingénieurs pluridisciplinaires,
- Une méthodologie de travail éprouvée,

- Un laboratoire d'essais performant et dédié au matériau bois,
- Un service de veille performant,
- Une plate-forme de machines et matériels unique en Europe,
- Un réseau de partenaires et d'experts reconnus.

- **Bilan de l'enquête**

Nous avons remarqué plusieurs réponses communes entre les infomédiaires. D'une part, sur leur métier : tous se caractérisent par les activités de base du veilleur, à savoir la recherche, la collecte et la diffusion des informations. Ce qui les différencie, ce sont les filières couvertes (donc, un public différent, des exigences différentes, un autre fonctionnement, etc) et des tâches supplémentaires, telles que pour un, la capitalisation ou pour l'autre, l'animation d'un SI. D'autre part, sur l'action de veille : pour tous, elle est soit individuelle, soit collective (pour la filière entière) et se traduit par soit une surveillance régulière, soit des études ponctuelles, le tout étant diffusé par courrier postal ou par mail. En terme de feed-back, il en ressort que les entreprises sont globalement satisfaites des prestations de veille. Cela prouve des compétences de l'infomédiaire concernant le processus de veille et de sa capacité d'écoute pour analyser les besoins et/ou problématiques du décideur (cela s'est confirmé à travers l'évaluation de DECiLOR en section 3.3.6). Enfin, l'action d'animation n'est toujours pas développée. Seuls deux infomédiaires sur quatre parlent de « mise en relation » mais la prestation ne va pas plus loin. D'après notre expérience, notamment au sein du CVS eau-environnement, les entreprises sont demandeuses de rencontres et souhaitent que des réunions, ateliers s'organisent entre membres de la même filière, voire même de filières à thématiques transversales ; toutefois, le manque de temps et d'expérience des infomédiaires dans l'animation a freiné le développement de cette activité.

Suite à cette enquête d'une part et à nos observations sur le terrain, d'autre part, nous allons exposer et clarifier le portrait de l'infomédiaire au sein de DECILOR pour nous permettre par la suite de mettre en évidence les failles dans les DRIE, notamment à partir du rôle des acteurs qui y sont intégrés.

Portrait de l'infomédiaire au sein de DECiLOR

Tout d'abord, l'acteur infomédiaire est considéré au sein de DECiLOR comme le spécialiste de l'information par filière (*un à deux infomédiaires mis à disposition par filière*). Il est responsable de la mise à disposition, au profit des acteurs lorrains, d'informations économiques et technologiques dans l'intervalle de temps nécessaire à la mise en place du dispositif et à son accessibilité opérationnelle. Ceci implique différentes tâches telles que l'identification des facteurs critiques des différentes filières régionales et la définition des indicateurs nécessaires à leur suivi; l'élaboration des méthodologies, le paramétrage des outils et le suivi de l'environnement des filières; l'investigation et la mise à disposition d'informations stratégiques. Nous proposons de le définir ainsi :

- **Portrait de l'infomédiaire dans DECiLOR :**

Il a pour **mission** face au décideur de :

1) Présenter le dispositif (phase d'audit) ;
2) Reformuler la problématique du décideur ;
3) Effectuer les investigations ;
4) Fournir l'information au décideur.

Mais il devrait aussi :

Animer son réseau au sens large ; Mettre en œuvre le dispositif dans sa filière ; **Mailler** les **compétences** intéressant le dispositif.

Ses **méthodes** de travail :

- Phase d'audit : il identifie au préalable la société qu'il va contacter afin que celle-ci intègre le dispositif d'IE.
- Il repère les différents types de veille émanant des besoins de l'entreprise.
- Il résout certaines problématiques ponctuelles de recherche d'information.

Ses **actions** :

- **Coordonner** tous les besoins, car il est l'élément central de fourniture d'informations « PTI » : Pivot de Transfert d'Information (entre le back office (base de connaissance et outils) et l'entreprise cible)[159].

[159] Témoignage d'un consultant senior CEIS. Avril 2004

- **Fidéliser** le décideur en lui envoyant régulièrement des informations sur l'évolution de son environnement.
- Conseiller et **accompagner** le décideur.
- **Former** les personnes au sein des CVS (ingénieurs d'affaire, chargé de mission…) à l'utilisation des outils mis en place et des moteurs de recherche.
- Participer aux salons afin de faire des rapports d'étonnement à l'entreprise demandeuse.
- Participer à des actions de **sensibilisation** et de **communication** sur l'IE.

Ses **atouts** et ses **faiblesses**[160]

Nous choisissons de lister ses atouts et faiblesse sur lesquels nous nous fonderons pour mettre en évidence les failles et les besoins dans les DRIE (section 3.4.2) :

<u>Ses faiblesses</u>

- Manque de temps, car il doit suivre un grand nombre d'entreprises en même temps.
- Il lui faut d'abord acquérir un certain recul et une certaine maturité avant de bien connaître une entreprise.
- Manque de compétences pour les aspects relationnels/réseau/commercial du métier.

<u>Ses atouts</u>

- Personne créant un climat de confiance, c'est une personne vitale pour l'entreprise. Elle doit devenir une référence en matière d'information dans sa filière.
- Rapport à l'information plus développé.
- Garantie la traçabilité de l'information et la confidentialité.
- Personnalise l'information : Analyser, préconiser, aller vers le conseil sur des problématiques données.
- Personne ressource pour des conseils pratiques en IE.
- Intervient dans l'interface « Recherche publique / Entreprises Privées.
- Il a une vision globale de la filière qu'il couvre, ainsi, il sait détecter les risques et menaces parce qu'il connaît les enjeux.
- N'étant pas forcément spécialisé du domaine couvert par la filière, cela peut lui permettre d'être plus objectif quant à l'analyse des informations.

[160] D'après les témoignages des infomédiaires du secteur du verre, du bois, de la santé et du textile, en avril 2007

Ses **aptitudes**[161] essentielles

Ouvert / Curieux / Sens pédagogique / Sens de la négociation / Esprit de synthèse / Faculté d'adaptation / Méthodique.

<u>Parallèle entre le rôle du veilleur et celui de l'infomédiaire :</u>

« *Le veilleur est un « technicien » qui reste dans son bureau à faire les recherches et à restituer l'information. L'infomédiaire va plus loin en démarchant les entreprises, en allant sur place les auditer, identifier et répondre de façon précise à leur besoin. L'infomédiaire a une vue plus précise du tissu économique, lien de proximité* »[162].

« *Le veilleur surveille des informations en permanence alors que l'infomédiaire répond a des besoins plus ponctuels (et souvent plus à partir de l'informel (salon, colloque, …)). Il fait de la prospection, il a une bonne connaissance du réseau local, oriente davantage dans ses réponses et tient une position centrale en captant des signaux provenant de toute la filière, en les regroupant et en les exploitant* »[163].

De ce constat, après l'analyse des failles et des besoins dans le processus d'IE, l'objectif de notre étude sera de s'interroger sur ce qu'un acteur infomédiaire pourrait apporter pour améliorer l'implémentation du processus d'IE, notamment par rapport à ce qu'il apporte déjà dans des dispositifs d'IT employant des personnels correspondant à des infomédiaires.

3.4 NOS OBSERVATIONS DES AUTRES DRIE PAR RAPPORT A DECILOR

3.4.1 Enquête auprès de DRIE

Cette enquête a été élaborée dans le but d'avoir une vision plus précise des DRIE mis en place en région et de mieux comprendre leur démarche d'IE. Notre panel a été sélectionné en fonction de l'ancienneté du DRIE, de son fonctionnement général et de sa visibilité en France. En d'autres termes : selon sa notoriété (le DRIE fonctionne, il est pérenne et s'adresse à un panel important et diversifié d'acteurs socio-économiques). D'autre part, nous avons souhaité comparer des dispositifs dont le fonctionnement diffère de par la nature même de leur statut, de leur origine et de leur

161 L'aptitude est un dispositif naturel ou acquis induisant un comportement. *Euroréférentiel I&D, ADBS Editions*

162 Témoignage d'un infomédiaire dans le secteur de la logistique. Avril 2003

163 Témoignage d'un infomédiaire dans le secteur du travail des métaux. Juin 2004

public. En fait, nous avons opté pour la mise en évidence des orientations différentes des dispositifs, soit parce qu'ils sont orientés « Observatoire » (tel que le SIR de l'IAAT), soit « Communauté de pratique » (tel que OPERA) ou encore « veille mutualisée » (DECiLOR). Ces interviews ont été effectuées durant l'été 2005, par téléphone et ont duré environ une heure trente minutes chacune ; elles ont été complétées par nos lectures à travers des articles et dossiers de presse. Les propos recueillis ont été retranscris par écrit puis envoyés par mail aux participants pour validation. Ces DRIE sont : COGITO (Alsace), IE BN (Basse- Normandie), OPERA (Rhône Alpes), le Système d'Information Régional (SIR) de l'IAAT (Poitou Charentes), l'Agence de l'IE (AIEFC en Franche Comté), DECiLOR (Lorraine).
Les trois grandes orientations de l'enquête ont été : 1) les actions 2) les acteurs 3) les outils. Le choix de ces trois composantes s'est fait en fonction de notre problématique de recherche, à savoir l'analyse du métier de l'infomédiaire à travers ses rôles (et donc ses actions au sein d'un DRIE), son influence sur les autres acteurs du DRIE et les outils dont il a besoin pour remplir ses missions et ainsi, comment faire évoluer ce métier vers celui de coordinateur-animateur. L'enquête suit également la logique de notre état de l'art, à savoir : la définition de l'IT, du DRIE et des acteurs de l'IE, les dimensions de l'IE prises en compte (veille, influence (réseau), protection), les métiers de l'IE (formation, veille) et enfin, les outils de l'IE.

- **Présentation des DRIE enquêtés**

Nous avons déjà présenté trois des six DRIE enquêtés, en section 2.2.3 pour COGITO et BN Normandie et 3.3 pour DECiLOR. Nous présentons ici les trois autres, à savoir OPERA (Rhône Alpes), le Système d'Information Régional (SIR) de l'IAAT (Poitou Charentes), l'Agence de l'IE (AIEFC en Franche Comté).
Nous précisons toutefois quels ont été nos interlocuteurs pour les différents DRIE et de quelles façons ils définissent l'IT :

COGITO : Daniel Munck, responsable du programme COGITO de développement de l'intelligence économique.
« l'IT, c'est appliquer la recette de l'IE au profit du territoire. Les actions collectives peuvent être considérées comme de l'intelligence territoriale. L'intérêt de sa mise en place est de pouvoir anticiper et accompagner l'évolution (délocalisation, nouveaux emplois, développement de pôles d'excellence créateur d'emplois sur des marchés à

fort potentiel de croissance etc.) et le devenir (fermeture, etc.) d'un secteur industriel, par exemple ».

BN Normandie : Frédérick Chardin, responsable de la délégation régionale de l'agence pour la diffusion de l'information technologique (ADIT) de Basse-Normandie.
« Je dirais plutôt « intelligence économique territoriale ». C'est de l'intelligence économique au niveau d'un territoire où les problématiques des entreprises sont totalement identiques. Au niveau du territoire, c'est être capable de travailler ensemble et de mettre en place un processus d'intelligence économique sur des problématiques communes. »

DECiLOR : Caroline Jungers et Stéphane Goria, respectivement, chef de projet et consultant de la CEIS (de 2002 à 2005, dans le cadre d'une bourse CIFRE).
C.Jungers : « Personnellement je parlerai de « l'intelligence économique ou stratégique des territoires » plutôt que de l'intelligence territoriale ».
S.Goria : « Pour moi l'IT correspond à une conjugaison de fonctions d'IE et de KM appliquées à l'échelle d'un territoire ».

OPERA[164]

Le portrait de la région Rhône Alpes :
La région s'étend sur 43 698 km² qui regroupe environ 4 300 000 habitants au sein de 2879 communes réparties sur huit départements.
Les secteurs industriels principaux sont la mécanique, la métallurgie, la chimie, les composants électriques et électroniques et le textile (1er rang national). La région compte 15 Pôles de compétitivité.

Les objectifs du dispositif :
Ce réseau d'experts rhônalpins réunit une trentaine de membres : des industriels comme Salomon, Fournier Frères – Mobalpa, SNR, Compagnie Nationale du Rhône, Devil, etc., des universitaires, et des cabinets conseil. Il vise à proposer un cadre de référence et un espace d'échange sur le management des processus organisationnels

[164] http://www.oppra.net (avec la participation de Ludovic Guizzi, animateur du réseau process)

par l'identification, le partage et la construction de bonnes pratiques en s'appuyant sur un réseau d'industriels, de consultants et d'universitaires.

Les actions dans le dispositif :
Les actions du réseau process s'articulent autour :

- d'ateliers mensuels avec des témoignages d'experts,
- de « formation-action » trimestrielles animées par un expert facilitant un benchmarking au sein du groupe.

Le réseau s'appuie également sur la plate-forme de communautés virtuelles OPERA du Pôle Productique Rhône-Alpes pour faciliter ses missions de veille, d'échange et de capitalisation des connaissances.
Enfin, il participe à différents événements régionaux pour disséminer le travail fournis par ses membres.
Avec aujourd'hui plus de trois années d'existence consacrée à démystifier, positionner et définir le management des processus, le réseau process se consacre depuis 2005 à l'élaboration de « Best Practices» en organisant des ateliers de « benchmarking » et des « formation-action ».

Les acteurs du dispositif :
Industriels (75%) – consultants – universitaires

OPERA est le réseau d'intelligence collective en management industriel de la région Rhône-Alpes. Sa mission est double : favoriser la montée en compétences collectives des différents acteurs industriels du territoire ; créer l'écosystème nécessaire aux collaborations et partenariats interentreprises. Le réseau est composé d'une multitude de communautés de pratique (CoP)[165] regroupées selon trois catégories (Cop thématique ; CoP projet ; CoP d'intérêt). La notion de réseau est capitale. Le réseau OPERA est avant tout un réseau d'experts associés à un réseau d'intelligence collective (soit un dispositif qui opère comme réservoir à idées, ainsi que comme force de propositions et réalise la promotion de ses travaux éprouvés auprès des entreprises. C'est le rôle du laboratoire d'idées).

[165] Une communauté de pratique réunit un groupe de personnes qui partagent un même intérêt pour une entreprise humaine et est engagé dans un processus d'apprentissage collectif qui les relie entre elles.

SIR[166]

Le portrait de la région Poitou Charentes :
La région couvre 25 810 km² 1 680 000 habitants répartis dans 1465 communes au sein de quatre départements.
Les secteurs industriels principaux sont l'agroalimentaire, le papier et le carton
Deux pôles de compétitivité ont été développés : Mobilité et transports avancés (Projet à vocation nationale et régionale) / Auto haut de gamme (Bretagne, Pays-de-la-Loire, Poitou-Charentes - Projet à vocation nationale et régionale)

Les objectifs du dispositif :

- ♦ promouvoir la mutualisation des ressources des membres du réseau par la mise en place d'un réseau d'échanges entre acteurs publics et acteurs privés (données, outils de traitement, savoir-faire, …).
- ♦ créer les synergies nécessaires à la mise en œuvre d'une véritable démarche d'intelligence territoriale.

Les actions dans le dispositif :
L'IAAT (l'Institut Atlantique d'Aménagement des Territoires) est chargé de coordonner le réseau d'observatoires et de fournir les données non couvertes par les observatoires. Il met en commun les informations et les diffuse via un SI. Il mutualise les ressources telles que les données, outils de traitement des données, …

Les acteurs du dispositif :
IAAT / Etat / Région / observatoires thématiques

Le Système d'Information Régional (SIR) est un dispositif partenarial, mis en place par l'Etat et la Région Poitou-Charentes et coordonné par l'IAAT, dont l'objectif est de fournir une information utile aux territoires pour la définition de leur politique d'aménagement et de développement. Ce dispositif s'appuie sur un réseau de partenaires (observatoires ou producteurs de données) signataires d'une charte, qui engage les membres du réseau à alimenter régulièrement le SIR, soit par la mise à disposition de leurs travaux, soit en participant à des travaux à caractère transversal,

166 http://www.sir-poitou-charentes.org/ (avec la participation de Brigitte Langonné, chargée de mission et coordinatrice du SIR).

coordonnés par l'un des membres du réseau. L'ensemble de ces travaux fait l'objet d'un programme de travail pluriannuel (2003-2006), validé par l'Etat et la Région Poitou-Charentes.
l'IAAT a été crée en 1994 par M. Raffarin. Il devait permettre de répondre au besoin de l'Etat et de la Région par la centralisation des informations de la région (avec une vocation sur la façade atlantique française). Les missions de l'IAAT étaient alors d'être un observatoire régional chargé de fédérer plusieurs observatoires thématiques (mais besoin de transdisciplinarité). Aussi, durant plusieurs mois, un inventaire des besoins en matière de données avait été effectué et une étude sur l'exploitation et la mise à disposition de ces données avait été faite. L'IAAT a progressivement développé ses moyens en tant que centre de ressources à disposition des territoires : documentation, cartographie, télédétection, SIG …. En 1999, les observatoires sont externalisés et retrouvent une autonomie. En 2002, une nouvelle forme de partenariat se met en place entre l'IAAT et les observatoires, dans le cadre d'une charte de réseau, définissant les missions de chacun et positionnant l'IAAT en coordinateur du réseau.

AIEFC

Le portrait de la région Franche Comté :
La région s'étend sur 16202 km2 englobant quatre départements comprenant 1786 communes. Les secteurs industriels principaux sont la construction automobile, mécanique- plasturgie et l'agro-alimentaire. Elle a développé trois pôles de compétitivité qui sont : Pôle plasturgie (avec le Rhône-Alpes. Pôle à vocation nationale et régionale), Véhicule du futur (avec l'Alsace. Projet à vocation nationale et régionale), Microtechniques (Projet à vocation nationale et régionale).

Les objectifs dans le dispositif :

- *Sensibiliser* les entreprises à la nouvelle donne économique et à l'apport de l'IE dans ce nouveau contexte.
- Développer la pratique de l'Intelligence Économique par des *actions individualisées* en entreprise.
- Soutenir les secteurs clés de l'économie régionale par des *actions collectives* d'Intelligence Économique

Les actions du dispositif :

- L'approche individuelle se décompose sommairement en trois phases :
    - Une phase d'entretien avec le chef d'entreprise.
    - Une phase de rédaction d'un diagnostic sommaire de l'entreprise et la proposition d'un plan d'action Intelligence Economique.
    - Une phase de pilotage des actions.

L'Agence se positionne donc comme guichet unique vis-à-vis de l'entreprise avec un rôle d'architecte de solution complète pour l'entreprise.

- L'approche collective : La région Franche-Comté encourage les dynamiques collaboratives pour disposer de réseaux de PME agiles sur les marchés, capables d'affronter la concurrence et de développer leur influence. L'objectif étant de tirer avantage de la proximité des acteurs en générant une offre collective à plus forte valeur ajoutée, pour renforcer leur attractivité auprès des donneurs d'ordre, en dépassant le cadre de concurrence pour adopter une logique de coopération. Elle contribue également activement aux diverses filières franc-comtoises : découpage/emboutissage, lunetiers, SPL fermetures du bâtiment…

Les acteurs du dispositif :

l'AIEFC bénéficie de l'implication des relais locaux (services de l'Etat, CCI départementales, services économiques du Conseil Régional, Agence Régionale de Développement, agences de développement départementales, Franche-Comté Technologie…) qui assurent la prescription de ses prestations auprès des entreprises.

L'Agence d'Intelligence Economique en Franche-Comté ou AIEFC a joué un rôle de précurseur dans son domaine. Elle a en effet été fondée dès 2001 pour sensibiliser les entreprises à l'intelligence économique. Elle a ensuite mis en place un programme pour accompagner les entreprises. Une action qui se déroule sur la période 2006-2007. L'Agence franc-comtoise constitue bien entendu un centre de ressources en intelligence économique. Elle œuvre également à la sensibilisation des entreprises, mais elle présente surtout la particularité de conduire des actions individualisées ou collectives avec les entreprises. L'approche individuelle par exemple s'articule autour d'un plan d'action en intelligence économique. Ce document rédigé après des entretiens débouche sur des actions pilotées par l'Agence.

- **Le questionnaire :**

1. Comment définiriez –vous l'intelligence territoriale ?

……

2. Pouvez vous définir brièvement la zone couverte par le dispositif d'IE

a. D'un point de vue géographique (superficie, habitants, …)

b. D'un point de vue administratif

c. D'un point de vue économique (secteur d'activité, acteurs économiques, infrastructure et logistique…)

3. Comment définiriez- vous en quelques mots le dispositif d'IE

a. Les besoins et attentes ressentis

b. Les objectifs escomptés

c. Les enjeux (selon les secteurs, le territoire.. ?)

d. Les retombées éventuelles

e. Les actions (les grandes lignes directrices du dispositif)

f. ….

4. Comment fonctionne le dispositif ?

a. Activité de veille ? (de quel type ? à la carte, régulière, concurrentielle, technologique, etc…)

b. Activité de formation et de sensibilisation ?

c. Animation de réseau ? (qui en a la charge ? création de clusters ? type d'animation ? rencontre, club entreprise, forum…)

d. …

5. Quels sont les acteurs intégrés au dispositif?

a. Qui sont les acteurs du privé / du public ?

i. Elus, collectivités, organismes consulaires,

ii. Chef d'entreprise, ingénieurs, consultants, BE, etc….

b. Qui est chargé de faire vivre le dispositif ? (le nombre de personne, leur statut et l'organisation hiérarchique du dispositif)

i. Un professionnel de l'information ?

Si oui, qui est il (est-il issu de la région même)?

- Compétences
- Activités et tâches au quotidien (animation, veille, etc… ?)
- Origine scolaire et professionnelle
- ….

6. De quels outils et méthodes disposez-vous pour faire vivre le dispositif

a. Outil d'aide à la veille

b. Outil collaboratif

c. Outil de communication

d. …..

i. Méthodes

Qui a mis en place ces outils, ces méthodes ? avez-vous sous-traité ? avez-vous été formé à ces outils et méthodes, si oui, par qui ?

7. Y'a-t-il eu une première phase d'évaluation du dispositif ?

a. Si oui, quelle a été votre méthode d'évaluation et quels ont été les résultats (Objectifs atteints ?, …)

8. Selon vous, y'aurait-il des améliorations à apporter au dispositif

a. En terme de fonctionnement

i. Moyen humain (compétence, activités…)

ii. Moyen matériel (outil, équipement…)

iii. Moyen financier (répartition du budget, ….)

iv.….

➢ **Les résultats de l'enquête :**

Nous avons choisi de relater cinq résultats sur six dispositifs enquêtés. En effet, nous ne sommes pas parvenue à obtenir une interview du responsable d'AIEFC. Nous avons cependant souhaité l'intégrer dans notre enquête en nous fondant sur de la documentation. Mais pour que les résultats soient significatifs et fidèles à l'enquête, il ne nous a pas paru judicieux de retranscrire notre analyse documentaire sur l'AIEFC, ne reflétant pas de témoignage sur le dispositif.

Les résultats orientés « fonctionnement du dispositif »

Pôle	Objectifs	Actions								
		Veille	Capitalisation	Sensibilisation / formation			Animation / Aide à la coopération	Protection	Conseil / accompagnement	Actions d'influence
				RI	Protection	KM				
COGITO	Aider les entreprises à s'approprier les démarches d'IE	0,5	0	1	1	0	1	1	1	0
B. Normandie	Sensibilisation des acteurs à l'IE / Mise en place d'un réseau d'échange / Identification des technologies clés régionales / Développement du rayonnement national et international de la région (valorisation du territoire)	0	0	1	1	0	1	1	1	0
IAAT	Centralisation des informations de la région au sein d'un SIR / Observatoire et centre de ressources à disposition des territoires de la façade atlantique	1	0	0	0	0	1	0	1	0
OPERA	propose un cadre de référence et un espace d'échange sur le management des processus organisationnels par l'identification, le partage et la construction de bonnes pratiques en s'appuyant sur un réseau d'industriels, de consultants et d'universitaires.	1	1	0	0	0	1	0	0,5	0

Tableau 11. Actions et objectifs des DRIE

Légende : 0 (couleur jaune) ; l'action n'est pas mise en place – 0,5 (couleur orange) ; l'action est en cours de réalisation, en projet ou fait partie des actions mineures – 1 (couleur rouge) ; l'action est mise en place.

Pôle	Objectifs	Actions								
		Veille	Capitalisation	Sensibilisation / formation			Animation / Aide à la coopération	Protection	Conseil / accompagnement	Actions d'influence
				RI	Protection	KM				
DECILOR	dispositif d'aide à la décision pour les PME-PMI, TPE et créateurs d'entreprises en Lorraine.	1	1	1	1	0	0,5	1	1	0

Tableau 12. Actions et objectifs dans DECiLOR

Commentaires

Nous souhaitons apporter quelques précisons à notre tableau :

La colonne veille correspond au processus de veille en tant que prestation de service (cela va donc de l'analyse des besoins à la fourniture des informations en passant par leur collecte, leur traitement, leur validation et qualification). Ensuite, dans la colonne

sensibilisation, nous trouvons trois grandes composantes de l'IE, dont la veille, que nous limitons à la recherche d'information (RI) dans la sensibilisation. En effet, les décideurs et autres acteurs de l'IE vont être essentiellement sensibilisés aux modes de collecte d'informations (les outils et les méthodes pour rechercher l'information sur différents supports). L'aspect aide à la coopération se traduit sous forme de réseau d'échanges entre les entreprises qui composent les filières ou d'autres entreprises extérieures à la filière. Enfin, la protection comprend la dimension sécurité des SI.

Nous pouvons remarquer que l'une des principales missions pour les dispositifs est le développement de la collaboration entre les entreprises, la constitution de *réseaux,* afin de faciliter les échanges de connaissances entre elles et sur le territoire (entre public et privé). La *sensibilisation* à la recherche d'information (RI) et à la protection du patrimoine se trouve être également une mission essentielle. Toutefois, les aspects *influence* et *capitalisation des connaissances* ne sont pas du tout pris en compte. Seul le dispositif DECiLOR vient de l'intégrer dans ses projets. Nous remarquons que la *veille* n'est pas une prestation proposée par tous les dispositifs. En effet, la moitié d'entre eux estiment que ce n'est pas le rôle direct de leur dispositif. Ils se cantonnent à la sensibilisation et à l'accompagnement, mais ne vont pas jusqu'à proposer des services de veille. Pour cela, ils se positionnent comme des intermédiaires, chargés d'orienter les demandeurs de veille (les décideurs des PME) vers les organismes prestataires de produits de veille (ARIST, CCI, cabinet privé, etc). Quant à DECILOR, la prestation de veille demeure de loin, la prestation principale. L'objectif étant avant tout, de doter les PME de veille personnalisée et les filières couvertes, de veilles collectives. Cependant, le dispositif tend vers des prestations plus globales, en intégrant le réseau RELIE (présenté en section 2.2.3), à savoir le conseil, la sensibilisation et la coopération. Enfin, la majorité des dispositifs ont une action de *conseils* et d'accompagnement des entreprises.

Les résultats orientés « rôles des acteurs »

	ACTEURS					OUTILS
	Individuel				Collectif	
Dispositif	*Formation*		*Poste*	*Activités*		
	Type	Niveau				
COGITO	gestion- finance / IE	Bac + 4/5	Responsable du programme	Animateur - coordinateur - consultant – mise en relation des Pme vers les structures compétentes _ apport d'expertise	Région Alsace / DRIRE/ CCI	KbCrawl / Wordmapper / Human Links / Matheo Patent / Extranet Coelis / Plate-forme de veille collective
B.Normandie	1) Centrale Nantes	Bac + 5	Délégué	mise en relation, accompagnement de projets et mis en synergie au niveau national, sensibilisation et formation	ADIT / une organisation professionnelle de développement économique / une association loi 1901 / un organisme consulaire / une école, un centre de compétence public ou privé / un centre technique industriel / une collectivité (ou groupements de collectivités)/ 1 comité de pilotage	Portail régional / plate-forme intranet / outils collaboratifs (type groupware)
	2) Commerce + animation site Web	Bac + 5	Animateur	Animation du portail et du réseau		
IAAT	1) aménagement du territoire	Bac + 5	1)coordinatrice - animatrice du réseau 2) 4 chargés de missions / 3 en multimedia / 1 administrateur BDD / 1 responsable SIG / 2 documentalistes	1) animation du réseau de partenaires / communication du SIR auprès des pouvoirs publics et des observatoires	IAAT / Etat / Région Poitou Charente / Observatoires thématiques de la région	Site Internet / BDD documentaire / Extranet 17

Tableau 13 Acteurs et outils des DRIE

ACTEURS					OUTILS
Individuel				Collectif	
Formation		*Poste*	*Activités*		
Type	Niveau				
DESS IST/IE	Bac + 5	Infomédiaire	veille / animation de la filière / formation, sensibilisation des décideurs	CRL, DRIRE, CCI, CRCIL, Entreprises appartenant aux filières et répondant aux conditions d'éligibilité - Organisme en charge de faire vivre le dispositif : 3i Lorraine	Outils de veille : Qwl'Check, Open Portal Outil collaboratif : Qwl'Desk, le portail DECiLOR
Doctorat Droit	Bac + 8	Consultant	Formation et accompagnement des acteurs		
IEP info management	Bac + 5	Animateur	Communication du dispositif vers l'extérieur – Coordination des acteurs		
DESS IST/IE	Bac + 5	Administrateur back office	Administration des outils		

Tableau 14. Acteurs et outils chez DECiLOR

Commentaires

Cette partie de l'enquête s'attache à la définition des acteurs ; acteur, en tant qu'individu (celui qui opère directement dans le dispositif) et acteurs en tant qu'organisation (celles qui apportent leur soutien financier ou humain pour des prestations ciblées).

Nous avons choisi de relater dans le tableau une sélection d'acteurs menant des actions d'IE de façon significative, c'est pourquoi, seuls trois dispositifs apparaissent.

Nous remarquons que les acteurs (individus) chargés de la coordination et de l'animation de leur dispositif n'ont pas forcément une formation initiale en IE, toutefois, la plupart ont complété leur compétence initiale à une formation d'IE, souvent professionnelle (dans le cadre direct de leur travail). Seul le dispositif DECiLOR recrute exclusivement des professionnels de l'IE. Même si les intitulés de poste dans les dispositifs diffèrent, leurs activités dominantes n'en demeurent pas moins similaires, c'est à dire : l'animation et la coordination du dispositif. C'est sur cette qualification que nous fonderons notre modèle CADRIE, pour spécifier les compétences de l'animateur- coordinateur dans un dispositif régional d'IE.

Les acteurs en tant qu'organisations sont sensiblement les mêmes d'un dispositif à l'autre : tout d'abord la Région, porteuse des dispositifs, ensuite les services déconcentrés de l'Etat (que nous avons explicité dans notre partie sur les DRIE : CCI, ARIST, DRIRE, etc).

Enfin, nous avons souhaité faire un tour d'horizon des outils utilisés, nous pouvons constater que le portail (sous forme d'intranet ou de plate-forme territoriale) est de loin l'outil utilisé pour le travail collaboratif et, les outils de veille pour les services personnalisés en direction des membres du dispositif.

Cette enquête demanderait à être étoffée, par notamment le témoignage d'autres dispositifs d'IT. Si nous nous sommes limités à six dispositifs, c'est qu'à l'époque, de part ce que nous avions analysé dans la presse, encore très peu de régions avaient réussi à développer ou à pérenniser un dispositif d'IT et que seuls quelques-uns, étant en place depuis un moment, pouvaient justifier de retours d'expérience intéressants. Nous souhaiterions donc, dans un court terme, prolonger cette enquête et l'élargir aux pôles de compétitivité, une fois que ceux-ci auront intégré une véritable démarche d'IE. Car en l'état actuel, nous en avons sollicité certains pour répondre à notre enquête (dont : Véhicule du futur, Eco industrie, Aériades, Mer PACA, Systematic) mais nous n'avons obtenu que très peu de réponse. Nous avons plusieurs

explications : 1) la démarche n'est pas vraiment mise en place dans les pôles et il n'y a pas assez de retours d'expérience pour pouvoir répondre à l'enquête ; 2) la protection des informations rend frileux les responsables des pôles. En effet, depuis fin 2006, une campagne sur la sécurité économique est lancée auprès des pôles, certains responsables sont devenus « méfiants » à la suite de la sensibilisation ; 3) un manque de temps et d'intérêt pour répondre au questionnaire (voir l'article de [Niedercorn, 2006] qui explique ce phénomène).

Nous avons analysé les acteurs de l'IE intégrés aux DRIE et plus précisément, l'infomédiaire de DECiLOR, acteur via lequel, nous appuyons la partie essentielle de notre contribution. D'autre part, nous avons mené une enquête sur le fonctionnement de quelques dispositifs d'IE mis en place en région, à travers leurs actions, leurs acteurs et leurs outils. De ce fait, nous souhaitons poursuivre nos observations par la mise en lumière des failles et des besoins que nous avons pu identifier au sein de ces DRIE pour, par la suite, émettre quelques propositions, afin de remédier à ces défaillances et répondre aux besoins des bénéficiaires des DRIE (soit, les décideurs socio-économique du privé et du public).

3.4.2 Mise en évidence des failles et des besoins dans les DRIE

Suite à l'évaluation du dispositif, aux enquêtes et observations de terrain entre 2003 et 2007, nous avons relevé des failles et des besoins à différents niveaux. Nous avons en effet pu observer des faiblesses subsistant dans la démarche d'IE intégrée au DRIE, entraînant une défaillance dans le déroulement du processus d'IE. De ces failles sont nées des besoins essentiels qui ne sont pas couverts, du moins à l'heure actuelle comme dans un proche avenir, par les dispositifs, des besoins auxquels n'ont pas répondu les acteurs de l'IE, soit par manque de temps, soit par manque de moyen ou par manque d'expérience ou encore par des choix faits en amont de ces dispositifs en fonction de l'environnement politique qui a pu évoluer par la suite.

Le manque d'expérience, de compétences disponibles, de méthodes ou encore de budget a entraîné des défaillances dans :

• Le déroulement du processus de veille

Nous avons pu déduire de l'enquête sur les infomédiaires d'une part et sur le dispositif DECiLOR à travers la satisfaction des entreprises d'autre part que la qualité de la démarche de la veille est altérée (cf. tableau 10).

Ainsi, il ressort de ce constat que les infomédiaires insistent sur le fait qu'ils manquent de temps pour pouvoir répondre de façon optimale aux décideurs. Du fait qu'il leur ait demandé de gérer tout une filière (donc, non seulement plusieurs entreprises individuellement (veille personnalisée), mais aussi des groupes de décideurs et globalement pour l'ensemble de la filière). En effet, il est difficile de proposer une veille mutualisée pour l'ensemble d'une filière, des analyses approfondies pour chacune des demandes individualisées (c'est-à-dire émanant d'une seule entreprise) et qui leur sont faites, ainsi que des études sectorielles pour d'importants sous-groupes d'entreprises d'une filière comme par exemple pour les sous-groupes Scieries et Ameublement de la filière Bois. De plus la formation aux outils demande beaucoup de temps. De leur coté, les décideurs semblent être d'avis mitigés sur le fait que les informations qui leur sont fournies sont suffisamment personnalisées (informations filtrées, validées, sources multiples, d'après la figure 27).

Ensuite, les infomédiaires nous ont fait part du manque de retour de la part des décideurs (voir tableau 10). Ceci entraîne une défaillance dans le processus, car le feed -back permet de recommencer un cycle pour optimiser la veille et donc, produire de meilleurs résultats. Le manque d'expertise est aussi un des problèmes qu'ont soulevé les décideurs et infomédiaires. En effet, l'infomédiaire n'est pas forcément expert du domaine couvert par la filière qu'il gère. Or dans des domaines très pointus, cela peut ébranler les résultats. Toutefois, certains s'accordent à dire qu'être plutôt généraliste peut permettre d'être plus objectif et d'avoir plus de recul que celui qui est spécialiste de son domaine ; ceci étant aussi lié au fait que les entreprises d'une filière peuvent appartenir à des domaines assez différents (certaines entreprises d'une même filière peuvent être positionnées dans des marchés de hautes technologies et d'autres sur des marchés plus traditionnels).

Ces appréciations nous conduisent à la conclusion suivante : Il serait nécessaire que des veilleurs s'occupent exclusivement de la veille sans avoir d'autres rôles à jouer. En tant qu'acteur interne à l'entreprise, il reste le mieux placé pour comprendre le décideur et son problème décisionnel car il s'y trouve plus facilement en contact, concerné et associé à ses enjeux. En cela, il devient moins objectif mais se trouve tout comme l'ensemble des acteurs de l'entreprise, soumis aux mêmes contraintes et aux

mêmes influences. L'infomédiaire, d'après tous les rôles qu'il devrait remplir, ne peut pas mener seul à bien une veille et n'étant pas intégré à l'entreprise, ne peut satisfaire pleinement les exigences du décideur, car il ne connaît pas forcément tout l'environnement interne et externe au décideur. C'est pourquoi, il doit se reposer sur le veilleur, plus enclin à prendre en compte tous ces paramètres. Le rôle de l'infomédiaire doit se limiter à l'animation des acteurs impliqués dans le processus de veille et à l'animation en générale de sa filière. Ainsi, si les veilleurs sont directement liés aux entreprises, de manière à leur libérer du temps et à permettre à l'infomédiaire de mieux gérer la filière, alors, les cartographies des compétences territoriales pour définir au moins les grands sous- groupes de filière et les potentiels de création de clusters doivent être de la responsabilité des infomédiaires. De plus, la position des infomédiaires par rapport aux veilleurs leur permet d'être en relation avec les acteurs institutionnels et autres décideurs stratégiques de la région qui eux, sont très intéressés par des visions d'ensemble des activités, des choix et de la bonne santé des entreprises du territoire.

- La prise en compte de la capitalisation

Nous avons constaté que cette dimension n'est pas ou peu prise en compte dans les dispositifs d'IT. C'est une dimension qui devrait être pensée en amont de la mise en place d'une démarche d'IE, tant à travers les outils que les méthodes à développer. Même si cette dimension s'avère essentielle pour une entreprise, elle le semble moins dans un contexte plus élargi qui est celui d'un dispositif global. Les outils actuellement mis en place dans ces dispositifs font cependant office de capitalisation puisque les informations qui y sont contenues sont validées, catégorisées et sauvegardées sur du long terme. La capitalisation devient un des objectifs comme par exemple chez DECiLOR qui commence à mettre au point des méthodes et outils pour la capitalisation des connaissances au sein des filières. La première filière à expérimenter la démarche est la filière bois. Il nous semble important que la prise en compte de la partie capitalisation dans un dispositif d'IE ne soit pas considérée comme une sous dimension de l'IE, ni comme quelque chose à réfléchir en dehors de l'IE. Ainsi, sa réflexion en amont de la mise en œuvre d'un DRIE, ainsi que sa définition, réévaluation et évolution au fil du temps, doit faire l'objet d'attention au même titre que la cartographie des entreprises du territoire par secteur d'activités ou objectifs communs. Dans cette optique, l'infomédiaire disposant déjà d'une vision générale des acteurs du territoire, peut développer des moyens pour affiner et proposer une capitalisation des informations et connaissances cumulées, notamment pas les actions

d'IE. Là encore, l'emploi du temps du veilleur ne lui permet pas d'effectuer lui-même ces tâches, c'est d'ailleurs une des raisons pour lesquelles en Lorraine le choix fut fait d'attribuer cette responsabilité à des outils informatiques, ce qui par conséquent provoqua le développement d'une cellule de gestion des outils informatiques, dite Back-Office. Cependant, des outils informatiques ne pouvant pas tout résoudre, au final, pour palier aux nombreux besoins de capitalisation de connaissances des entreprises, une véritable action de capitalisation fut développée en 2005-2006 pour la filière Bois dans le cadre du projet européen STRATINC.

- La prise en compte de la protection

La protection n'est pas une dimension à laquelle les acteurs des dispositifs ont attaché une grande importance, malgré les campagnes de sensibilisation à la sécurité des SI. Nous avons pu constater un fossé entre la sensibilisation et l'action en matière de protection. Aucun plan n'a vraiment été mis en place pour mettre au point des procédures, des règles pour la protection des échanges d'informations sous tout support. L'aspect protection s'est limité à la mise en place d'outils de sécurité informatique (firewall, anonymiseur, …) et à de la sensibilisation. Nous supposons que cela est dû à l'absence d'un personnel, sorte de « correspondant sécurité économique » en charge d'assurer toute la chaîne de la protection (des outils, des personnes, des informations) en allant de la prévention à la gestion (de crise ou de risque) en passant par l'assistance. L'enjeu est cependant majeur, puisque les dispositifs englobent de nombreux décideurs dans différents secteurs d'activités, ce qui augmentent leur visibilité sur le marché et par conséquent suscite la convoitise de concurrents et cela en est de même pour les pôles de compétitivité.

- La prise en compte des actions d'influence

Nous avons remarqué que les chargés de l'IE dans les dispositifs parviennent difficilement à inciter les décideurs à entreprendre des actions d'influence. Cela suppose la mise en œuvre de méthodes pour faire valoir les idées des décideurs sur les marchés sur lesquels ils ne peuvent agir directement. Or il nous semble que là encore, il n'y ait pas de personnel formé à la mise en pratique de ce genre de démarche. Pourtant, ces actions s'avèrent être essentiels et évidentes quand on choisit d'intégrer un dispositif ayant pour but de rendre les entreprises plus compétitives et des territoires plus attractifs. Le seul exemple à ce jour de dispositif s'étant tourné réellement vers cette dimension de l'IE serait la FEDEPOM[167], mais nous manquons

[167] Fédération française des négociants en pomme de terre www.fedepom.fr

actuellement d'assez de retours concernant ce dispositif pour bien en évaluer les choix, moyens, méthodes et résultats.

- Les outils

Nous avons relevé des problèmes à plusieurs niveaux concernant les outils mis en place dans les dispositifs. D'abord en amont : quand un dispositif se met en place, on ne connait pas encore l'identité exacte des bénéficiaires du dispositif et celle des chargés de l'IE. En effet, concernant les bénéficiaires, ils ont été prospectés tout au long du programme, de ce fait, les dispositifs ont débuté avec moins de dix entreprises pour finir, quelques années plus tard avec une centaine d'entreprises, voire plus. Par conséquent les outils qui pouvaient convenir à l'origine, se sont révélés par la suite moins efficaces. D'un point de vue gestionnaire de ces outils, quand les dispositifs ont été mis en place, les personnels de l'IE n'avaient pas encore été recrutés, par contre, les outils avaient déjà été choisis. Cette façon de procéder à entraîné une perte de temps à la formation des outils pour les chargés de l'IE et à une insatisfaction de leur part, car les outils choisis n'étaient pas forcément en adéquation avec les besoins ressentis, que ce soit par les chargés de l'IE (gestionnaires de ces outils) que par les décideurs (bénéficiaires et utilisateurs de ces outils).

En aval, des réajustements ont été effectués, soit pour changer totalement les outils, soit partiellement. Cette situation a conduit à une dépense non prévue au départ, au détriment d'autres actions qui auraient pu être développées ou pérennisées. Cette dépense s'est traduite en temps (refaire une étude de marché sur les outils, établir un cahier des charges, etc.) et en argent (achat de nouveaux outils, formation à ces outils, etc.).

Cependant, nous tenons aussi à souligner un paradoxe lié aux outils qui peut émerger et qui d'une certaine manière a émergé dans DECiLOR. En effet, si des choix *a priori* avaient été réalisés sur les outils à destination des infomédiaires (et nous avons dit plus haut ce que cela impliquait), certains choix de mise en place de nouveaux outils en fonction des besoins furent tentés et réalisés. Il ressort des ces dernières expériences que, d'une part, les besoins de chacun des personnels en fonction de ses compétences et des besoins des entreprises pour lesquelles il travaille peuvent être très différents. Certains souhaitent disposer d'outils d'analyses approfondies de brevets, d'autres espèrent un logiciel du type Système d'Information Géographique par exemple et encore d'autres désirent employer ses moyens financiers pour s'abonner à des revues ou des bases de données. Le problème de la recherche d'un consensus pour les outils est donc aussi posé. D'autre part, un autre problème lié aux

choix des outils après le recrutement des personnels concerne le fait que les outils peuvent être choisis non plus en fonction des objectifs et des besoins identifiés en amont des bénéficiaires du DRIE, mais en fonction de l'expérience et des habitudes des personnels dans l'utilisation de certains outils. En effet, ceci peut avoir l'avantage de permettre une exploitation très rapide des outils employés, mais avoir aussi l'inconvénient d'un choix en dehors du contexte de travail. De plus, le choix des outils en amont peut aussi permettre de définir un profil d'infomédiaire ou de veilleur à rechercher en fonction des outils qui ont été choisis. Nous voyons donc qu'à ce niveau, il y a là un problème assez complexe à gérer.

Au vu de ces observations, nous proposons comme solution « générique » de définir en amont de quels sont les besoins en outils qui pourraient être employés, mais de ne pas se lancer dans leur acquisition avant d'avoir recruté le personnel dédié à l'IE. En effet, nous jugeons nécessaire et plus efficace de proposer au personnel de choisir lui-même les outils qu'il juge utiles pour mener à bien ses actions d'IE, tout en lui faisant part des besoins pré-identifiés. De plus, cette forme de décentralisation du choix et de l'application des outils en fonction des besoins particuliers des filières ou autres groupements d'entreprises rend a posteriori le dispositif plus dynamique. Cependant, il faut tout de même poser le problème de la compatibilité des outils employés en vu de la capitalisation et de transferts possibles de connaissances d'un acteur de l'IE vers un autre du même dispositif. Ceci doit faire partie du cahier des charges ou de contraintes à fournir à l'acteur de l'IE, dans sa phase de choix d'outils pour son travail. Dès lors, certains de ces personnels devront sûrement se rencontrer pour échanger des expériences et tenter de rendre si possible compatibles leurs méthodes de travail.

- Les formations

Comme pour une grande partie de ce qui a été dit ci-dessus, il ressort des actions de formation qu'elles doivent être évolutives en fonction des besoins et adaptées aux différents acteurs concernés. Ainsi, dans DECILOR, il y eut trois types de formations proposées en fonction des acteurs ciblés (infomédiaires et personnels affiliés, partenaires institutionnels et entreprises). Ces formations ont été en grande partie pensées durant la phase amont du dispositif et sa première étape d'implémentation, ce qui a permis notamment de développer un langage commun. Cependant il ressort de certaines remarques, que la distinction que nous avons faite sur les dimensions de l'IE et aussi sur la différence de besoins des entreprises en fonction de leur contexte spécifique et de la conjoncture, doit être aussi prise en compte. De plus, plusieurs

infomédiaires auraient souhaité choisir de consacrer plus de temps au conseil et à la formation à l'IE pour leur entreprise, mais là encore, le temps qu'ils consacraient à leurs actions de veille ne leur laissait sur ce point qu'un minimum de temps. Un problème identique se pose d'ailleurs pour la mise à jour des connaissances des infomédiaires pour leur propre formation. Dans ce cadre, la distinction et la présence à la fois d'un veilleur et d'un infomédiaire libèrerait le temps de ces deux personnels, l'un pouvant proposer ponctuellement des actions de formations techniques et l'autres des formations plus générales ou transversales.

En conclusion, le besoin essentiel qui ressort au regard de ces failles est un acteur supplémentaire faisant office de « catalyseur » en exerçant sa « conduite » à trois niveaux : (1) au niveau individuel, « en relation bilatérale »; (2) au niveau des groupes, notamment en mettant sur pied et en gérant des équipes de travail ou groupe de décideurs; et (3) au niveau de l'organisation, pour la préservation de la culture organisationnelle.

Suite à l'analyse de ces failles et de ces besoins, il nous est apparu comme fondamental d'étudier ces éléments à travers l'émergence d'un nouveau métier qui est celui de coordinateur-animateur.

3.5 NOTRE PROPOSITION

Avons d'énoncer clairement notre proposition sur l'émergence d'un métier dédié aux dispositifs d'IE, nous souhaitons tout d'abord rappeler la place des acteurs identifiés à l'heure actuel au sein du processus d'IE, à savoir le décideur et le veilleur. Nous éclaircissons par la suite la terminologie des mots infomédiaire et coordinateur-animateur apparu dans la littérature, afin d'en comprendre toutes ses dimensions. Enfin, nous exposons notre contribution sur la clarification des rôles et des compétences du coordinateur-animateur, en l'appliquant au DRIE.

3.5.1 Rappel de la position du veilleur dans le processus d'IE

Nous rappelons d'une façon schématisée dans le tableau ci-dessous, toutes les phases indispensables du processus d'intelligence économique, réunissant les acteurs intégrés généralement au processus et les compétences requises pour mener à bien leurs

fonctions. C'est-à-dire que nous considérons la gestion du processus d'IE à travers les principaux acteurs concernés à l'exclusion des cas impliquant un personnel du type coordinateur-animateur, puisque ce sont ses compétences et fonctions que nous tenterons de mettre en évidence par la suite. Les deux acteurs principaux intégrés au processus d'IE ont été définis dans le chapitre 2 de ce mémoire et concernent le veilleur et le décideur.

Phases du processus d'IE	Rôle	Acteur	Compétence	Outil
1	Définition du problème décisionnel	Manager - Décideur	- Il connait l'environnement dans lequel il travaille - Il maîtrise son secteur - Il détecte les risques et menaces pour son entreprise ou son service **- Il connaît les enjeux**	- Méthode d'analyse SWOT et diagramme Ishikawa
2	Transformation du problème décisionnel en un problème de recherche d'information	Veilleur et Manager - Décideur	- Stratégie méthodologique (mise en place d'indicateurs) - Tache analytique (compréhension de la demande, de l'enjeu et du contexte) - Tache opérationnelle - Tache méthodologique	- Outil d'aide à la gestion d'audit - Outil de structuration de projet ou de sujet, type « mind mapping » - ....
3	Identification des sources pertinentes	Veilleur	- Identifie et évalue les sources d'information et en assure le suivi - Sélectionne les sources les plus adaptées à la demande	- Logiciel de surveillance automatisée des sources - Agent d'alerte - Meta moteur -...
4	Recherche des informations pertinentes	Veilleur	- Extrait ponctuellement ou périodiquement les informations - Contrôle les informations collectées	- Moteurs et portails spécialisés - Documentation écrite - ...
5	Traitement – analyse des informations	Veilleur	- Traitement intellectuel des informations : analyse du contenu - Mise en forme plus élaborée des informations sous forme de synthèse, bibliographie, panorama de presse...	- Outil de categorisation, résumé et traduction automatique - Système de gestion de contenu, de text mining - Outil d'aide à l'interprétation (cartographie d'acteurs, de concepts, ...), - Outil statistique...
6	Interprétation	Manager - Décideur	- Relative à la description du problème initial	- Outil de collaboration, de partage et de diffusion de l'information
7	Décision	Manager - Décideur	- Elle doit être basée sur les indicateurs mis en place avec le veilleur	- Outil de gestion de projet
8	Protection du patrimoine / capitalisation des connaissances	Veilleur – Décideur	- Connaissances identifiées, diffusées, stockées, mutualisées et protégées	- Système d'information stratégique - Bases de données / Intranet

Tableau 15. Le processus d'IE et ses acteurs [Knauf, 2004]

Maintenant, si nous comparons les rôles de l'infomédiaire (cités précédemment) et ceux du veilleur explicités dans le tableau 15, nous pouvons remarquer sur la majorité des points abordés qu'ils sont similaires.

Ce bilan des fonctions et compétences de chaque acteur intervenant dans le processus pose indirectement la question de la place du coordinateur-animateur par rapport notamment au décideur et au veilleur.

3.5.2 De l'infomédiaire au coordinateur-animateur : approches terminologiques

Etant donné l'importance de certains termes que nous employons et le fait que la plupart d'entre eux aient déjà une histoire au sein de l'IE ou de manière plus générale en rapport avec des activités informationnelles, il nous a semblé important de faire un aparté concernant surtout le terme d'infomédiaire sur lequel nous nous sommes appuyés pour faire évoluer notre nouvel acteur de l'IE, en le qualifiant de coordinateur-animateur. De plus, ce terme est employé dans le cadre d'un DRIE, qui est celui de DECiLOR. Voilà pourquoi, nous avons souhaité nous en inspirer, afin d'être cohérent avec notre terrain d'expérimentation. Toutefois, ce qu'il est important de retenir, ce n'est pas la dénomination de ce métier en tant que tel, mais plutôt et surtout, les rôles et compétences qu'il englobe. C'est d'ailleurs pourquoi nous proposerons par la suite un modèle appelé CADRIE pour spécifier les rôles et compétences de l'animateur-coordinateur.

- **Rappel de l'origine du terme infomédiaire**

Dans la littérature actuelle, le terme « infomédiaire » est mal défini, voire quasiment absent des communications dans les Sciences de l'Information et de la Communication. En revanche, nous retrouvons fréquemment la notion d'intermédiation, de médiateur informationnel ou d'utilisateur-intermédiaire.
En France, différents auteurs abordent la question de l'infomédiaire, dont cette définition que l'on peut trouver sur Internet : « *Néologisme formé de la fusion des mots information et intermédiaire. Désigne un site d'information ou de communauté qui, à partir d'information produite, propose un lien direct pour passer commande auprès d'un fournisseur agrée. L'infomédiaire jouant donc à la fois le rôle de prescripteur et celui d'intermédiaire* » [Afnet, 2003].
Cette idée est reprise par plusieurs auteurs, dont l'ONUDI qui précise que l' « *infomédiaire est une institution ou une société jouant un rôle d'intermédiaire en matière d'information et relié en réseau avec des sources d'informations nationales et internationales. Il établirait des liens opérationnels avec d'autres programmes de soutien des PME et proposerait des solutions intégrées, adaptés aux besoins particuliers des PME* » [ONUDI, 2003].

Ou encore E. Brousseau qui explicite le terme d'infomédiaire : « *c'est un mot général pour décrire les intermédiaires informationnels. Une place de marché peut être un infomédiaire. Le site d'enchères eBay en est un bon exemple aussi. Mais une firme traditionnelle connue comme Usinor peut aussi appartenir à cette catégorie. L'infomédiaire est en fait celui qui va essayer de se situer au milieu du marché en proposant des services de médiation informationnelle pour l'organiser et valoriser ensuite ce patrimoine qu'il a contribué à créer* » [Brousseau, 2002].
Nous verrons par la suite, si cette idée de l'infomédiaire ainsi présentée est bien justifiée dans notre contexte de travail.
Dans les lignes suivantes nous allons présenter le concept d'infomédiaire sous deux aspects, celui vu par les auteurs européens et celui vu par les auteurs nord – américains [Goria, 2005].

* Point de vue des auteurs européens

- *Kocergin* présente l'infomédiaire comme un prescripteur d'information, chargé de dynamiser son réseau et de retenir l'attention en « éduquant » les divers membres de ce réseau à l'utilisation des outils de SRI mis à leur disposition. Ce qui revient à le représenter comme un médiateur, « faciliteur » du processus informationnel [Kocergin, 2002].
- *Berquier-Ghérold* évoque l'infomédiaire comme un spécialiste ayant la capacité à anticiper l'évolution du tissu économique qu'il couvre, à influencer la prise de décision et à fidéliser ses demandeurs d'information [Berquier, 2003].
- *Montculier* le représente tel un « orchestreur » : apportant un service d'organisation et de suivi [Montculier, 2003].

Ces trois auteurs ont un point de vue commun sur le rôle que devrait tenir l'infomédiaire. Nous retrouvons ici les aspects de coordination et d'animation de réseau que nous avons déjà développés précédemment et qui nous permet de faire évoluer le métier vers celui de coordinateur-animateur.

- *Zwick* l'aborde sous un aspect marketing : « *Parmi les nouveaux modèles de commerce inventés par et pour Internet, celui des « infomédiaires » est des plus prometteurs. Ce terme, concocté par John Hagel de McKinsey, décrit des intermédiaires qui vendent de l'information sur un type d'industrie et créent ainsi un lieu où acheteurs et vendeurs peuvent se rencontrer et traiter. C'est l'équivalent de l'organisateur du marché sur la place du village… mais pour un village global* » [Zwick, 2002].

- *Nabarette et Beaumelle* considèrent l'infomédiaire comme un intermédiaire sur Internet introduisant la réduction des coûts de transaction (chercher l'information, coordonner, surveiller…) [Nabarette, 2002].

Nous n'aborderons pas ces aspects concernant le gain de temps en recherche information, car nous pensons que cette fonction d'intermédiaire de recherche est remplie par le veilleur, comme explicité dans le tableau 15. Toutefois, nous supposons que le coordinateur-animateur pourrait être susceptible de remplir certaines fonctions du veilleur selon le contexte et les besoins (s'il est le seul avec le décideur à intervenir dans le processus d'IE ; Si le veilleur est surchargé de travail, etc.).

* Point de vue des auteurs nord-américains

- *Belkin* désigne un **intermédiaire de recherche**, représentant un type de médiateur ayant pour fonctions [Belkin, 1987] :
    1. Révéler la problématique de l'utilisateur / 2. Déterminer où et comment obtenir les informations / 3. Produire un modèle général de l'utilisateur / 4. Créer un descriptif du problème d'information de l'utilisateur / 5. Déterminer comment le SRI devrait « entretenir » un dialogue avec l'utilisateur / 6. Développer une stratégie de recherche / 7. Construire des réponses aux questions des utilisateurs / 8. Expliquer à l'utilisateur les caractéristiques du système / 9. Traduire la requête de l'utilisateur en données lisibles par le système / 10. Rendre les réponses du système en un format accessible pour l'utilisateur.

Nous constatons dans ce schéma que le type d'utilisateur n'est pas explicité. A-t-on affaire dans chaque phase au décideur (l'utilisateur final) ou au veilleur ou aux deux ? En effet, nous estimons que dans les phases 4, 5, 8, 9, l'utilisateur ainsi nommé serait, dans notre étude, le veilleur, quant aux autres phases, l'utilisateur correspondrait au décideur.

La dernière phase est à déterminer en fonction des besoins exprimés par le décideur, sur le mode de restitution de l'information : le veilleur utilisera le Système de Recherche d'Informations (SRI) pour mener à bien sa veille et restituer en phase finale la bonne réponse au décideur, ou peut, le cas échéant, proposer au décideur d'utiliser le SRI (de visualiser sa ou ses résultats de recherche en ligne).

- *Robins* travaille sur l'intervention humaine dans les SRI et principalement sur l'interaction, d'une part homme-machine, d'autre part intermédiaire de recherche -utilisateur final. Il définit l'intermédiaire de recherche comme une personne assistant l'utilisateur final dans sa recherche d'information [Robin, 2000]. Pour ce faire, il doit prendre en compte l'environnement de l'utilisateur final, sa situation, l'état de ses connaissances, ses objectifs, ses croyances, ses activités et ses intentions ([Sarac, 1997] dans [Robin, 2000]). Il étudie les compétences que doit détenir ce professionnel pour mener l'utilisateur à un résultat pertinent[168] .

Toutefois, nous avons rencontré le terme agent-infomédiaire dans une communication de *Neie* qui observe le rôle de l'infomédiaire à l'ère Internet en le présentant comme un *agent intermédiaire dans le monde de la publication électronique.* En effet, avec l'apparition de l'Internet (induisant de nouveaux accès à l'information, de partout et à tout moment, sous de multiples supports), le rôle des distributeurs et producteurs d'information a évolué : plus de fournisseurs, plus de formats, plus de types de relations, de plate-formes, de nouveaux modes d'achat et de ventes d'information. Ces modes d'acquisition incluent une demande croissante d'articles, dans différents supports… L'auteur représente l'infomédiaire au cœur de la chaîne électronique de l'information qu'il consolide et apporte une valeur ajoutée, pouvant faciliter les spécialistes de l'information et les bibliothécaires à la gestion des nouveaux modes d'environnement électronique. Pour conclure, il pense que « *ces agents développeront de nouvelles fonctions et services en renforçant leur rôle d'intermédiaire entre les producteurs d'informations, les intégrateurs de service, les bibliothèques et les utilisateurs finaux* » [Neie, 2002]. Cette idée rejoint celle de Nabarette et Naubelle.

Nous remarquons suite aux éléments cités ci-dessus que l'infomédiaire (considéré comme « utilisateur-intermédiaire ») n'est autre qu'un veilleur de par les différentes fonctions qui lui sont attribuées. Nous allons montrer en quoi son rôle peut différer de celui du veilleur, par rapport aux besoins d'un décideur ou d'un secteur d'activité, en le faisant évoluer vers celui de coordinateur-animateur, et ce à travers une étude de ses actions et ses compétences.

---

168 Nous entendons par pertinence (du terme anglo-saxon : relevance) la capacité d'optimiser le calcul d'une distance entre le thème exprimé dans une question et le thème traité dans les documents. Elle est peut être absolue, mais ne peut être mesurée qu'en fonction de l'utilisateur

➢ Rappel de l'origine des termes coordinateur et animateur

Nous avons trouvé peu de litterature sur ces deux métiers. En effet, ce sont davantage des actions de coordination et d'animation qui sont étudiées que les rôles en eux-mêmes. Toutefois, nous proposons une définition pour chacun et nous nous fondons sur notre expérience et nos observations sur le terrain pour les définir plus précisément dans la section suivante.

Le terme *coordinateur* se définit selon deux angles :
1) Personne qui a la faculté d'ordonner et de combiner harmonieusement des éléments séparés pour constituer un ensemble cohérent ou efficace.
2) Personne qui a pour mission de centraliser les informations, de mettre en ordre les éléments séparés, d'harmoniser l'action d'un service administratif, d'une armée ou de différentes composantes politiques.
Rôle d'interface, il définit, organise, fédère, pilote et anime.

Le terme animateur pourrait se définir par « celui ou celle qui, par son tempérament, ses qualités, par son activité (souvent professionnelle) suscite auprès d'un groupe, d'un public une émulation, un intérêt, un accroissement d'activité » [169].

Le rapport Martre présentait déjà le rôle de l'animateur de cette façon : « La création d'animateurs de la fonction d'intelligence économique dans l'entreprise doit accompagner la mise en place d'une organisation flexible fonctionnant en réseau, la sensibilisation et l'association des syndicats à l'ensemble de ces réformes devenant un gage d'efficacité ».
Patrick Michels, PDG de Knowings en exposant les enjeux du travail collaboratif à l'échelle d'un territoire définit le rôle des animateurs territoriaux : « ils animent des réseaux de veille, créent des clubs, deviennent fédérateurs de savoirs à différentes échelles, ils doivent dynamiser les réseaux, influencer les acteurs économiques, faire émerger et renforcer les meilleurs pour entraîner toute la « meute » d'entreprises (y compris les plus faibles) et finalement renforcer la visibilité de l'action des organismes publics pour stimuler le développement économique des territoires »[170].

---

[169] Consulté sur le site du Centre National de Ressources Textuelles et lexicales (ATIL)
[170] Consulté sur http://vtech.canalblog.com/archives/2007/04/04/index.html

3.5.3 Les rôles et actions du coordinateur-animateur

L'infomédiaire de DECILOR est intégré au CVS. La position occupée par l'infomédiaire entre les acteurs du processus d'IE, le met en interaction constante avec la vision stratégique des décideurs qu'il doit interpréter et « traduire » pour orienter les axes de travail propres à sa filière. C'est sur cette base que nous proposons de nouveaux rôles pour le coordinateur-animateur[171].

- **Les dix rôles stratégiques du coordinateur-animateur**

Le coordinateur-animateur remplirait, selon nous, dix rôles stratégiques (non figés) conformes et dépendants des dimensions de l'IE. Ces rôles stratégiques dépendants les uns des autres, favorisent le processus d'apprentissage organisationnel, ce dernier visant le développement de compétences organisationnelles et l'émergence de projets innovateurs, le tout entraînant le bon déroulement du processus d'IE.

1) Synthétiseur : le coordinateur-animateur agit comme canal de communication et sources d'information : ayant accès à plusieurs sources d'information internes et externes, il se charge d'interpréter l'information en y insufflant une signification stratégique et donc une valeur ajoutée, puis de la partager. Il intègre ainsi la nouvelle information à la pensée existante, ce qui permet d'ajouter à la base de connaissances commune à tous les acteurs du processus et d'influencer la compréhension stratégique partagée dans l'organisation.
2) Facilitateur : il favorise l'adaptation des acteurs du processus en les encourageant concrètement à la créativité, au développement de projets permettant l'apprentissage organisationnel et le développement de nouvelles compétences.
3) Manager (des compétences) ayant comme préoccupation d'accroître le répertoire des compétences organisationnelles, soit en fournissant de nouvelles compétences à l'organisation, soit en lui permettant d'utiliser ses compétences existantes de manière différente. Pour cela, il peut mener une politique de GPEC[172] (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) qui permet de rendre les

[171] Ce terme est également employé par l'AFOPE (Institut de l'organisation en entreprise) qui juge que mettre en place une démarche d'IE suppose cinq facteurs de succès qui sont : impliquer et former ; avoir une démarche projet ; stimuler les échanges humains ; nommer un coordinateur animateur ; décloisonner les services. http://www.afope.org/actu.htm
[172] Atelier CCI 54, le 16 mars 2007

métiers attractifs, de diminuer l'absentéisme, de remédier à la mauvaise exécution du travail, de relancer la motivation, de réduire le turn over (ou rotation, un des points faibles soulevés dans le dispositif DECiLOR : beaucoup de départs d'infomédiaire), d'ajuster les effectifs aux besoins des évolutions du dispositif (réajuster en fonction de l'évolution des besoins, des métiers, du secteur en général) et de mettre en place un plan de formation. Un manager intervient à plusieurs niveaux. D'une part il opère vis-à-vis de l'extérieur (porte-parole, représentant de l'organisation managée, étant un lien entre celle-ci et les divers environnements) ; d'autre part, il agit au niveau de l'information (diffuseur, relais, capteur) et de la décision (répartit des ressources en fonction des objectifs) et enfin intervient au niveau des personnes en tant que leader, animateur, conseiller, formateur, évaluateur, etc.. Ainsi, le manager influe à la fois sur les tâches, les relations et l'organisation.

4) Contrôleur *(aiguillage, évaluation)* : afin de s'assurer que les activités soient réalisées et que les objectifs soient atteints.

5) Coordinateur *(organisation, régulation, liaison, relais)* : coordonner permet d'éviter les conflits dus aux chevauchements de compétences entre les différents acteurs, que ce soit dans les dispositifs prévus ou sur le terrain, c'est une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement la solution future. Elle consiste à articuler les tâches. Le coordinateur-animateur organise le cadre de travail de sa filière en fonction des objectifs organisationnels. De plus, il joue un rôle d'agent de liaison dans le sens où il constitue et entretient des réseaux de contacts (importance de maintenir de bonnes relations avec les autres acteurs socio-économiques, afin de faciliter un échange d'information essentiel à une bonne supervision des opérations). Il a également un rôle de relais qui se produit dans le maintien de l'équilibre du processus (entre les acteurs publics et privés) et de la continuité des opérations, créant des passerelles entre les acteurs et les rôles joués par chacun. En tant que régulateur, il maintient le groupe (composés de décideurs d'une filière et d'autres acteurs de l'IE, tels que le veilleur), fait attention au temps, n'intervient pas sur le fond, c'est-à-dire qu'il ne donne pas d'opinion personnelle et ne cherche pas à manipuler le groupe.

6) Médiateur *(modérateur, communicateur)* : le médiateur n'est d'aucun parti pris. Il accompagne la réflexion des deux parties en leur permettant de trouver un accord. Alors qu'il doit traiter des problèmes survenant, par exemple, dans la bonne marche des opérations, dans les conflits de travail ou encore dans les relations interpersonnelles, certaines situations l'amènent aussi à agir comme médiateur avec

différentes instances au sein de l'organisation ou avec différents groupes de pression externes à l'organisation. Occupant un poste central entre les instances publiques, les décideurs publics et privés et les acteurs de l'IE, le coordinateur-animateur communique informations, décisions et projets d'un palier à l'autre selon les circonstances. Pour devenir facteur de médiation (du savoir), il doit répondre à une double exigence :

- être suffisamment rassurant pour les deux partenaires, ce qui revient à dire qu'il doit appartenir aux deux espaces de vie ;
- être porteur de significations enrichissantes pour les deux partenaires, ce qui revient à dire que la relation entre dans le processus d'approfondissement et de progrès.

Enfin, il oblige chacun à écouter les interventions faites, et cela par la technique de reformulation ; il fait parler les muets, il favorise la participation et les interactions.

7) Conseiller : cela sous entend qu'il justifie d'une expérience rendant son jugement crédible sur un sujet, pouvant et sachant argumenter et justifier son avis ainsi que les conclusions de ses interventions. Il apporte ainsi une vision objective de la situation de l'entreprise, bénéficie d'expériences diversifiées (nouvelles approches…), crée une dynamique là où des ressources internes à l'entreprise peuvent ne pas vouloir ou ne pas pouvoir se mobiliser suffisamment (problèmes de hiérarchie, de sympathie, d'adhésion, etc.), apporte des compétences et expériences techniques non maîtrisées en interne. Il propose des méthodologies de management de l'information et de l'expertise. La dimension d'audit y est également fortement présente.

8) Formateur *(sensibilisation)* : le coordinateur-animateur doit maîtriser les technologies de communication et de pédagogie nécessaires à la bonne transmission des connaissances, connaître la démarche d'IE dans son ensemble et être en mesure de se raccrocher à une base théorique cohérente. Il forme ainsi à l'intelligence économique l'ensemble des cibles, c'est à dire leur apporter les méthodes et outils de base leur permettant d'intégrer les bonnes pratiques de gestion de l'information et : d'exploiter de l'information ; d'identifier et exploiter les outils techniques correspondants ; d'organiser leurs structures de décision. A l'issue de cet objectif, les cibles doivent être en mesure : de définir de manière autonome, ou avec une aide (par exemple, dans notre cas, de la cellule de la Région Lorraine chargée de la mise en œuvre de cette démarche), leur politique de gestion de l'information et des connaissances, les domaines et les profils de veille, les améliorations de la gestion de l'information ; de définir le rôle qu'elles sont susceptibles de jouer dans le dispositif.

9) Garant de la sécurité *(protection)* en mettant en place des procédures (avec le responsable du SI, s'il y en a un) et en veillant à leur application, en prévenant les risques, en animant les actions communes entre les personnes en charge de la sécurité des systèmes d'information et celles utilisant ces SI (veilleur, décideur). Tout en ayant une vision globale du patrimoine informationnel, le coordinateur-animateur doit avoir une connaissance des risques potentiels dus à des failles de sécurité. En tant que personne de confiance, le coordinateur-animateur doit également sensibiliser à la protection des informations et connaissances (patrimoine informationnel et intellectuel) d'une manière générale et pas forcément à travers les outils, et ce auprès de tous les acteurs intervenant dans le processus d'IE -et plus généralement dans un DRIE.

10) Animateur : le savoir-faire de l'animateur repose sur sa propre expertise, sur sa capacité de mise en contact des acteurs (médiation) et sur ses capacités de repérage de motivation des membres (pour leur participation au groupe). Il veille à éviter les oppositions fortes et les consensus trop rapides qui pourraient tuer le débat. Il crée et anime les débats et peut aussi chercher à entrer en contact avec d'autres réseaux (exemple dans notre cas : cluster et filière. Il arrive qu'un cluster concerne deux, voire trois filières à la fois. Les coordinateur-animateurs de chacune des filières sont alors appelés à animer ensemble les débats).

Plusieurs tâches définissent l'animation :

- la promotion : l'animateur doit promouvoir auprès des acteurs socio-économiques le dispositif dans lequel il est intégré et de façon plus précise, la filière qu'il gère.
- La conviction : l'animateur doit influer sur le comportement des acteurs afin de les amener à coopérer
- La création d'une dynamique : en rendant les acteurs « moteurs » de sa filière et cela, durablement. Il devrait les motiver régulièrement.
- La communication : En étant appelé à communiquer sans cesse avec des personnes très différentes du fait de leurs activités (voir typologie des acteurs des organisations et de l'IE), de leurs niveaux hiérarchiques, de leur culture, de leur jargon professionnel (public / privé), etc. l'animateur doit trouver un langage commun et veiller à la compréhension entre les membres du groupe.

  De manière pragmatique, la communication est partie intégrante de l'action de sensibilisation, elle doit permettre l'identification, la lisibilité et la visibilité de l'action régionale en matière d'intelligence économique.

- La coordination : voir le rôle n°5

L'animateur écrit les procédures, garantit le bon fonctionnement de sa filière au sein du dispositif d'IE, anime les réseaux, épaule les acteurs partie prenante de l'activité d'IE en termes de méthodes et d'organisation, veille à la cohérence de l'ensemble des travaux.

Ces dix rôles stratégiques sont liés au changement : comprendre le besoin de changement, se préparer pour le changement, promouvoir le changement et, finalement, implanter le changement, qui permettra d'améliorer la performance organisationnelle tout en favorisant l'apprentissage et le développement de nouvelles compétences. Le tableau 16 en fait la synthèse :

Dimensions de l'IE	Rôle au niveau collectif	Rôle au niveau individuel
Veille	4) Contrôleur 5) Coordinateur 8) Formateur 9) Garant de la sécurité 10) Animateur	1) Synthétiseur 7) Conseiller 9) Garant de la sécurité
Capitalisation	2) Facilitateur 3) Manager 4) Contrôleur 5) Coordinateur 6) Médiateur 8) formateur 9) Garant de la sécurité 10) Animateur	7) Conseiller
Protection	5) Contrôleur 10) Animateur	2) Facilitateur 7) Conseiller
Influence	7) Conseiller	6) Médiateur 7) Conseiller

Tableau 16. Classification des rôles du coordinateur-animateur selon les dimensions de l'IE

Le niveau collectif correspond à un ensemble de décideurs (groupe de décideurs, filière regroupant des décideurs). Le niveau individuel correspond à l'intervention du coordinateur-animateur directement auprès d'un décideur.

A partir de ce tableau (16), nous pouvons résumer les rôles du coordinateur-animateur de la manière suivante : le coordinateur-animateur assure la **médiation** entre tous les acteurs de la filière et interagit sur l'ensemble du dispositif (SI et acteurs). Il **coordonne**, **supervise** et **contrôle** toutes les étapes du processus d'IE et assure le suivi des opérations. C'est lui qui est chargé de mettre en place des actions

de sensibilisation et de formation à l'IE, il propose également des rencontres interentreprises, afin de dynamiser son réseau et de mutualiser les compétences des entreprises qui le composent (c'est le rôle principal d'un CRITT auquel cet animateur est intégré). Enfin, en tant que *personne centrale* du dispositif mais aussi de la filière, il a une vision globale et précise du secteur d'activités qu'il couvre et est donc capable de capter différents signaux venant des entreprises et de tout ce qui peut émaner de la filière, non plus au niveau régional mais à l'échelle nationale, voire internationale, ce qui lui permet de prévoir l'évolution de son secteur.

Prenons pour exemple le secteur de l'eau, cadre d'application de nos travaux. De par les veilles effectuées dans le domaine, les réflexions, les projets émanant des décideurs de la filière, le coordinateur-animateur tenant une place centrale dans ce dispositif est en mesure de voir se profiler un thème émergent propre à son secteur d'activités (l'eau). De ce fait, il est capable de préconiser certaines orientations, en fonction des avis de chacun de ses interlocuteurs (des décideurs). Ce constat a entraîné la création et l'animation d'un cluster suivant les intérêts communs de certains décideurs de la filière, par le biais duquel le coordinateur-animateur propose des rencontres, des groupes de travail et des veilles thématiques propres aux préoccupations du cluster.
Ainsi, le coordinateur-animateur sert de **relais**, de trait d'union, en faisant le lien entre des entreprises qui pourraient avoir le même type de besoins informationnels ou rencontrer des problèmes d'information similaires et être à même de les mettre en relation. Cette nouvelle mission est née d'une observation que nous avons faite au sein des différentes filières intégrées au dispositif. Nous avons en effet noté que les entreprises faisant partie du même réseau, ne se connaissent pas forcément ou tout au moins, ne connaissent pas précisément les activités des autres, qui pourraient justement leur apporter nombre de réponses quant à l'évolution de leur secteur et de leurs savoir-faire.
Le but de l'IE est aussi de créer une synergie et une dynamique de groupe, en veillant à ce que les entreprises mettent en commun certains de leurs savoir-faire et de leurs compétences pour être plus compétitives sur leur territoire et face au marché mondial, dans la limite, bien sûr, du jeu concurrentiel. C'est d'ailleurs suite à cette constatation que sont apparus des pôles de compétitivité. Les régions se sont rendu compte de leur potentiel et ont également répondu en masse à l'appel à projet pour la création de ces pôles (cf. section 2.2.1).

- **Illustrations par des postes analogues dans d'autres domaines**

Si nous estimons que le métier de coordinateur-animateur correspond à un besoin latent des DRIE, c'est aussi parce que ce poste est l'équivalent d'autres emplois de dispositifs qui au niveau de leur structure peuvent être plus ou moins assimilés à des DRIE. En voici quelques exemples.

- Le *coordinateur opérationnel* (de la RATP) opère au sein du Poste Central de sécurité, il est chargé de contrôler la sécurité dans les lignes de métro. En cas d'incident, d'après son diagnostic et son analyse, il fait appel aux personnes adéquates (soit la police, soit les agents de la RATP, par exemple) pour aller régler le problème sur place. De par son expérience de terrain, il est capable de comprendre les éléments qui lui ont été adressés suite à l'incident, pour savoir vers quelle personne se tourner pour régler le litige. Il se définit ainsi comme un intermédiaire entre les forces de l'ordre et les agents RATP demandeurs de secours.

- *Le correspondant Défense* qui est l'interface entre les armées et les communes, capable de sensibiliser les élus et administratifs à la Défense et est un précieux relais d'information. Il n'est cependant pas un représentant de l'autorité militaire et n'appartient pas à une chaîne de commandement.

- Le *médecin généraliste* capable d'établir un diagnostic sur un patient et de l'orienter vers le spécialiste qui pourra le soigner. Il a de ce fait une vision globale des pathologies que peut contracter un patient mais ne peut en aucun cas, toutes les guérir. Son rôle essentiel réside dans la capacité à déceler le mal et à trouver le praticien adéquat pour y remédier.

- Le *chef d'orchestre* (par analogie : le chef cuisinier). Le chef d'orchestre ordonne précisément le tout : chaque musicien tient exactement la place qui lui est assignée sans quoi l'ensemble entre en dissonance. Il distribue les rôles et veille à ce que l'ensemble soit cohérent. En cas de « dysfonctionnement » (de dysharmonie), il sait repérer la faille (la mauvaise note) et trouver la personne adéquate pour la « corriger ».

- Le *logisticien* : « Le bon article, au bon endroit, au bon moment et au moindre coût et en bon état ». Cette chaîne se traduit et se complète aujourd'hui par le repérage de « la bonne information, au bon endroit, au bon moment et au meilleur rapport prix/service client et toujours en bon état bien sûr ». Le logisticien maîtrise l'ensemble des flux et opérations physiques (ordonnancement, optimisation, traçabilité,…) et coordonne l'ensemble des ressources (y compris l'informatique) nécessaires à la satisfaction de son client. De plus, il était également détenteur d'une source de valeur

primordiale: l'information. Non seulement il a la connaissance des volumes en stock, des circuits d'approvisionnement mais également des informations qualitatives et quantitatives concernant les fournisseurs, le produit, et surtout dans le contexte actuel …le client.

Une des clés de la réussite, la confiance : avoir la possibilité et la crédibilité nécessaire pour bâtir une relation avec les clients, fondée sur la confiance mutuelle. C'est un critère fondamental pour persuader le client à divulguer ses informations les plus délicates.

- L'*aiguilleur* contrôle le trafic ferroviaire (ou aérien) sur un tronçon de ligne en faisant fonctionner les signaux et les aiguilles à partir d'un poste de manœuvre ou d'une cabine d'aiguillage ; reçoit et envoie, par téléphone ou par télégraphe, des ordres relatifs à la marche des trains.
- Le *responsable qualité* est plus qu'un garant du respect de la procédure et assure sa traçabilité : c'est un manager, à l'écoute des clients, des fournisseurs et de son entreprise. Il sait dialoguer et permettre aux équipes de se remettre en cause en visant l'amélioration permanente des processus. Il doit connaître les normes, règles, obligations légales très précises, être à l'aise avec la collecte d'informations, l'observation, l'analyse, les diagnostics, la synthèse, être très concret dans l'identification des étapes et la planification des progressions, pouvoir animer des réunions, gérer des situations conflictuelles, et faire preuve d'écoute, de sens de la négociation. L'adhésion de tous est fondamentale pour la réussite de son projet, s'adapter à des interlocuteurs très différents. Il est aussi formateur, animateur : l'aspect relationnel de sa fonction est important, en tant que relais, faciliteur et coordinateur de la démarche qualité.

Témoignage[173] : L'infomédiaire est comme un *ingénieur qualité* : il assure la transition des personnes entre les étapes (si une personne vient à partir, par exemple).

- Le *Préfet* veille à la sécurité des personnes et des biens, contrôle la légalité des actes des collectivités locales, met en œuvre et coordonne à l'échelon local les politiques du Gouvernement, gère et répartit les dotations et subventions de l'Etat à l'échelon local. Ses méthodes de travail allient autorité, décision, coordination, dialogue, médiation capacité de conviction, communication.

173 Juliette Merlin, conseiller technologique chez Agria Lorraine (CVS agroalimentaire), lors d'une discussion informelle en 2005

Nous pouvons noter que ces postes analogues à celui de coordinateur-animateur sont pour la plupart liés à des structures assez importantes en termes de personnels et de fonctions. Ces structures correspondent à des équivalents de DRIE. Si l'on prend par exemple, le cas du chef d'orchestre, ce dernier n'apparaît comme un besoin que si le nombre de musiciens dépasse un certain seuil. Ainsi, c'est le changement d'échelle qui fait passer la gestion du processus d'IE d'un veilleur qui pouvait ponctuellement remplir des tâches de coordinateur-animateur à une gestion managée par au moins un veilleur et un coordinateur-animateur à temps plein (car plus la structure est grande, plus le veilleur a du mal à se dégager du temps pour faire d'autres activités que la veille pure). De même, le médecin généraliste est une interface dans une structure comprenant de nombreux spécialistes et encore plus de patients.

3.5.4 Les compétences du coordinateur-animateur

L'infomédiaire tel qu'il apparaît et est utilisé dans le cadre du dispositif DECiLOR est en général diplômé d'un Bac+5 et possède une double compétence ; d'une part liée aux techniques documentaires et d'autre part liée à une connaissance dans le domaine qu'il couvre, et cette compétence est généralement privilégiée par rapport à celle de la Documentation. Toutefois, ses savoirs-faire en Documentation sont vitales pour comprendre plus facilement les problèmes posés. C'est sur cette base que le coordinateur-animateur doit d'identifier.

D'après les besoins que nous avons identifiés et le type de personnel de l'IE auquel nous avons affaire dans un DRIE, nous proposons d'établir une liste des savoirs et savoir-faire que devrait détenir le coordinateur-animateur. Toutefois, elle se présente davantage comme une liste « idéale » dans laquelle nous avons choisi de mettre en avant toute les compétences nécessaires à la conduite efficace du processus d'IE et spécifiquement dans un DRIE. Cependant certaines d'entre elles ne se présentent pas comme indispensables, mais plutôt comme un avantage selon le contexte, le domaine à couvrir, les besoins des décideurs et groupes de décideurs, les expériences déjà en place, etc. De plus, ces compétences et ces rôles sont définis en fonction des actions d'IE développées par le DRIE. Etant donné qu'il est rare que toutes soient mises en place, il n'est donc pas nécessaire que le coordinateur-animateur justifie de toutes les compétences citées dans le CADRIE. Nous rappelons que cet outil sert avant tout à

guider les choix d'un responsable de DRIE pour qu'il appréhende et identifie clairement les fonctions du coordinateur-animateur selon les besoins de son DRIE.

Dans ses ***savoir-faire***, nous associons la capacité à mettre en pratique le cycle du renseignement, le processus d'IE, le processus de veille et à employer les méthodes de recherche d'information, de benchmarking, de prospection, etc.. Le coordinateur-animateur connaît et utilise les systèmes d'information et les outils intégrés (portail, moteurs/annuaires, BDD, agents de veille, outil collaboratif, outil de gestion de connaissance, etc.).
En terme de ***savoirs***, le coordinateur-animateur dispose d'une connaissance générale sur les structures et dispositifs régionaux (leur organisation et leur principe de fonctionnement), sur le réseau (ou tissu) local (acteurs, fonctionnement, financement, politique, etc…), sur le secteur d'activités qu'il couvre. Ses activités au quotidien nécessitent également des connaissances générales en droit (de l'information-communication), en Knowledge Management, en procédure qualité, en innovation, en connaissance de l'entreprise, en management (gestion) de projet (en coût, en temps, en moyen humain et matériel), sur les appels d'offre (rédaction cahier des charges), en gestion de crise, etc. Toutes ces connaissances se justifient par le fait que le processus d'IE et le contexte d'un DRIE (région, acteurs de statut différent, besoins multiples…) demandent d'avoir une vision globale de l'environnement dans lequel le coordinateur-animateur évolue. Ainsi, dans un cadre territorial, cela sous-entend la prise en compte de paramètres multiformes, tels que les aspects législatifs, commerciaux, sécuritaires, etc.
Le coordinateur-animateur doit en effet connaître les rouages des pouvoirs publics : leur principe, leur fonctionnement, etc… Parmi les compétences jugées indispensables, il y a celles que nous considérons comme triviales, à savoir celles qui relèvent des aspects juridiques, économiques ou encore méthodologiques (montage de dossier, mise en place de collaboration avec les entreprises, etc.) et il y a celle que nous envisageons comme complémentaires : celles liées à la gestion des réseaux humains et informationnels. C'est dans ce dernier rôle que le métier de coordinateur-animateur prend toute son ampleur. Nous entendons en effet par ce rôle à la fois l'organisation des ressources humaines (mutualisation des moyens, capitalisation des expériences, fédération des initiatives…) mais aussi informationnelles (optimisation des pratiques de veille et de la circulation des informations par la mise en place de règles et de « guides de bonne pratiques »). Le principe étant de permettre aux acteurs

du public et du privé, amenés à travailler sur des projets communs, à partager et à mutualiser leurs connaissances, à avoir connaissance de toutes les informations nécessaires pour la conduite de leurs projets et qu'elles soient « proportionnellement » détenues par les deux parties. Le coordinateur-animateur joue ici un rôle de modérateur, dont le rôle est de s'assurer que chaque partie œuvre à part égale pour la conduite du projet par l'apport régulier d'informations nécessaires à la réussite du projet (nous rappelons cet aspect dans la section 3.5.3 dans l'explicitation du rôle de médiateur).

Le coordinateur-animateur doit être capable de guider les organisations vers les prestataires de services conformes à leurs besoins, vers les soutiens de l'Etat notamment en terme de financement (ou vers toutes autres sources financières à l'échelle locale ou au contraire, au niveau européen, ce qui sous-entend de suivre et de connaître les différents type de financements proposés par la Communauté Européenne, de veiller aux appels à projet (PCRD, Interreg, ….selon les secteurs à couvrir), etc.). Il doit et sait maintenir un répertoire d'interlocuteurs susceptibles de répondre à tout type de demande en adéquation avec les besoins des acteurs du privé ou ceux du public, pour la bonne marche des opérations.

Nous présentons enfin une liste non exhaustive d'***Aptitudes*** pourvues par le coordinateur-animateur : ouverture d'esprit, curiosité, sens pédagogique, esprit de synthèse, faculté d'adaptation, sens du management et de l'organisation, etc.

Nous proposons de schématiser le métier de coordinateur-animateur par rapport à celui de l'infomédiaire, afin de comprendre son évolution.

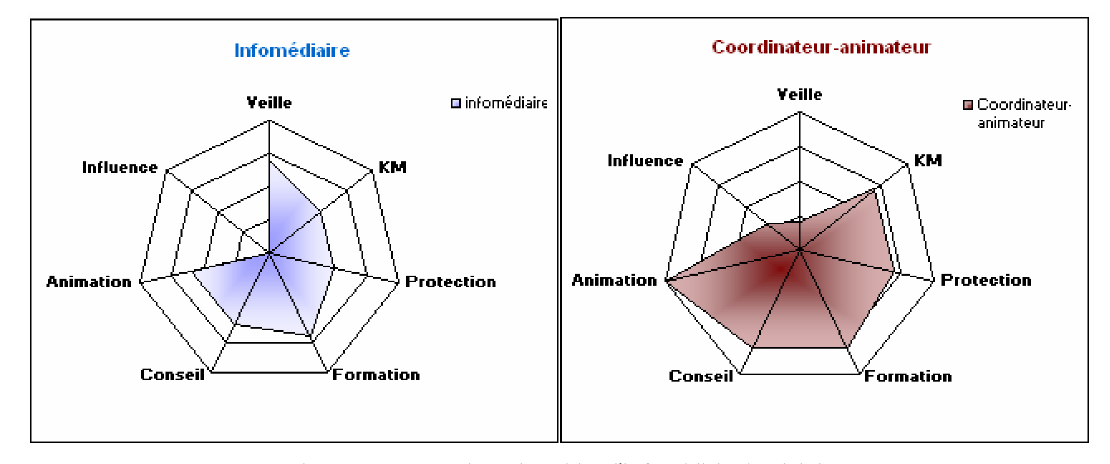


Figure 31.Comparaison du métier d'infomédiaire à celui de Coordinateur-animateur

Ce graphique nous montre que le métier de coordinateur-animateur est l'évolution de celui de l'infomédiaire, par rapport aux besoins que nous avons identifiés au sein des DRIE. Les actions d'animation (aide à la coopération), de conseil, de capitalisation (KM), de protection sont davantages prises en compte. Si les deux graphiques se ressemblent, ceci s'explique par le fait que le métier de coordinateur-animateur est inspriré de celui d'infomédiaire et qu'il en est une amélioration.

Après avoir identifié et caractérisé les rôles de nos trois acteurs principaux (veilleur, décideur et coordinateur-animateur (sur la base de l'infomédiaire)), nous proposons une première approche pour représenter leur place au sein du processus d'IE.

3.5.5 Schématisation de la place du coordinateur-animateur et de ses rôles dans le DRIE

Nous proposons de schématiser les composantes de l'IE, à savoir la veille/KM – la sécurité/protection – l'influence et leurs liens vis-à-vis des trois acteurs : veilleur / coordinateur-animateur / décideur.

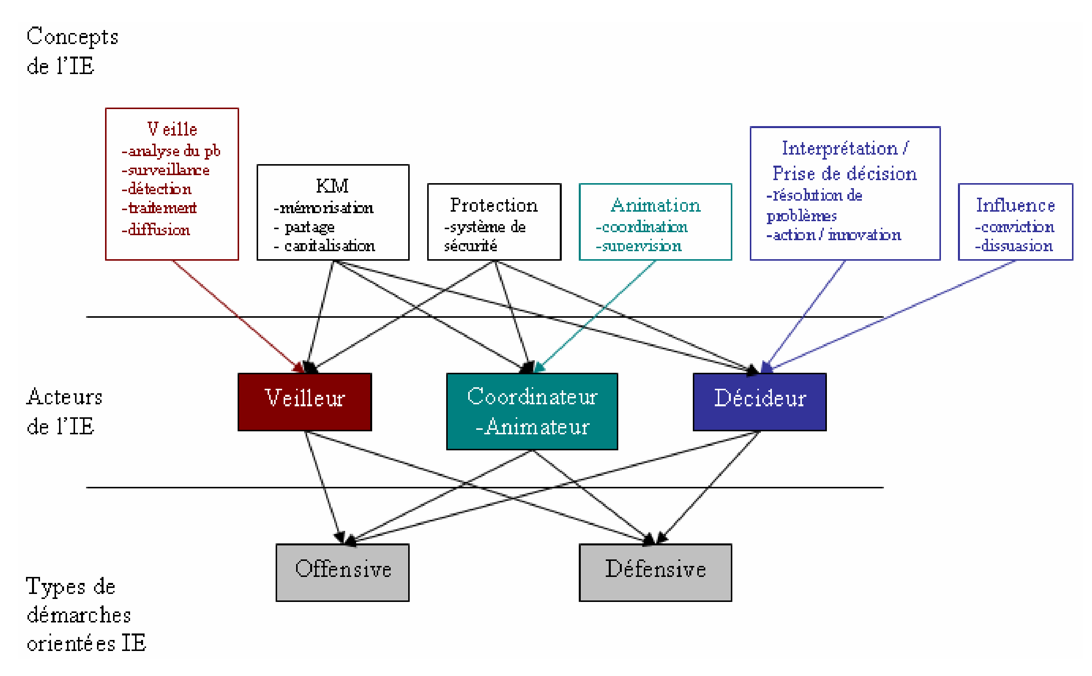


Figure 32. Les dimensions de l'IE et la place de ses acteurs au sein d'un DRIE

Cette figure permet de représenter à la fois les acteurs, les dimensions et l'orientation de l'IE et les relations entre ces trois données. Nous y représentons tout d'abord les deux orientations de l'IE qui sont « défensive » (je me protège) et « offensive » (je prends l'initiative, notamment, sur le marché). A partir de ces orientations, des acteurs interagissent selon leurs compétences. Ainsi, nous supposons que le coordinateur-animateur, tenant une place centrale dans le dispositif d'IE, doit être en mesure d'avoir des compétences sur les dimensions principales qui la composent, comme la veille, le KM, la protection. Nous avons écrit précédemment que le coordinateur-animateur doit avoir également des connaissances sur les aspects d'influence de l'IE et sur le déroulement du processus décisionnel, mais nous ne demandons pas à ce qu'il ait des compétences dans ces deux dimensions, dans la mesure où nous pensons que seul le décideur est capable d'influer sur son environnement et de savoir quelle décision prendre en fonction des enjeux, des menaces et des risques qui l'entourent (à ce titre, le rôle du coordinateur-animateur et du veilleur est de fournir les bonnes indications pour que le décideur puisse prendre la bonne décision).
Ainsi, nous avons pu donner une vision plus précise de la position du coordinateur-animateur par rapport aux autres acteurs de l'IE et des compétences qu'il doit détenir pour mener à bien la conduite d'un DRIE.

Nous allons tenter de le représenter d'une façon pragmatique à travers une plate-forme régionale d'IE existante, pour en comprendre ses rôles dans ce type de configuration.

3.5.6 L'optimisation de la plate-forme régionale d'IE à travers l'espace filière

Après avoir présenté une vision théorique du métier de coordinateur-animateur, nous proposons de le représenter dans un contexte pratique, à travers notamment la plate-forme régionale d'IE. Les rôles du coordinateur-animateur que nous préconisons sont applicables à d'autres types de plate-forme, dans la mesure où ils peuvent répondre aux besoins de décideurs.

Tous s'articulent autour d'une plate-forme collaborative dont l'une des réalisations les plus apparentes est structurée sous la forme d'un portail : le portail DECiLOR

permettant à des entreprises d'un même secteur de mutualiser des pratiques de veille et d'intelligence économique.
Nous proposons de schématiser la place du coordinateur-animateur au sein d'un espace filière de la plate-forme :

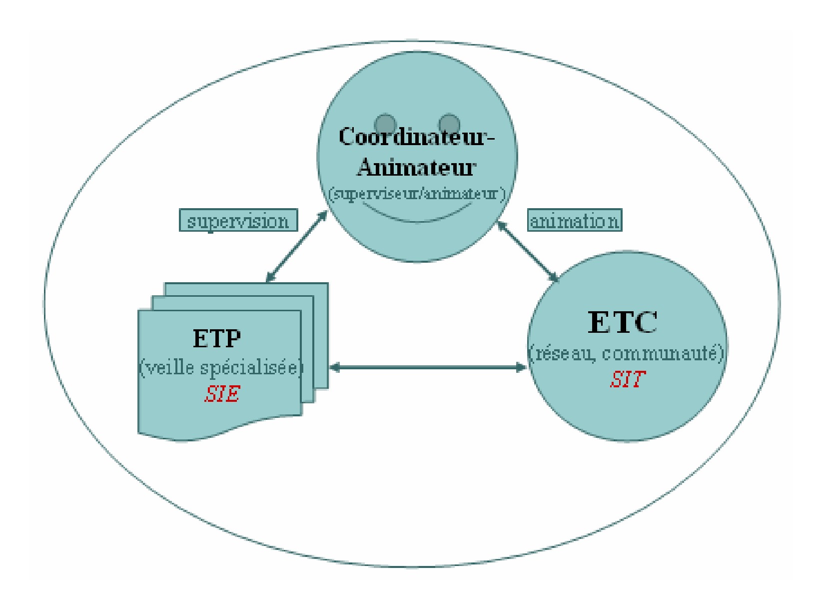


Figure 33. La place du coordinateur-animateur dans
un espace filière d'une plate-forme régionale d'IE

<u>Légende :</u> **ETP** : Espace de Travail Personnalisé / **SIE** : Système d'intelligence économique. **ETC** : Espace de Travail Collaboratif / **SIT** : Système d'intelligence territoriale

Dans cette configuration, nous retrouvons les trois niveaux d'intervention du coordinateur-animateur :
Au niveau *humain* : il se positionne en tant que superviseur et animateur entre les différents acteurs de l'IE (décideurs et veilleurs). Dans les deux espaces, il peut y avoir plusieurs veilleurs et plusieurs décideurs. Les veilleurs interagissent avec les décideurs et le coordinateur-animateur. Le coordinateur-animateur va donc animer la partie collective de la plate-forme, c'est-à-dire, en direction d'un groupe de décideurs. De l'autre coté, il va superviser le travail des veilleurs en direction d'un décideur (prestation personnalisée). Dans le sens de supervision, nous prenons en compte les aspects de contrôle (et protection et sécurité) et de soutien (conseil, voire apport

d'expertise, par rapport à ses connaissances sur la filière entière. Il a par conséquent davantage de recul).

Au niveau *organisationnel* : il gère les interactions entre les acteurs, les outils et autres moyens et méthodes. Pour ce qui concerne la gestion de la filière en elle-même, il la supervise dans son intégralité, ce qui suggère également la prise en compte d'éléments extérieurs à la filière (les autres filières et autres acteurs du dispositif, tels que les institutionnels). Dans ce cadre, le coordinateur-animateur est l'intermédiaire et l'interlocuteur privilégié de sa filière avec les autres structures équivalentes, qu'elles soient étatiques (la Région ou une communauté urbaine par exemple), privées (une grande entreprise) ou socio-technologiques (un cluster d'entreprise, une autre filière, un pôle de compétitivité).

Au niveau *informationnel* : au vue de sa position centrale, le coordinateur-animateur peut contrôler les informations essentiellement informelles (puisqu'il est chargé de la communication, de la promotion et de l'animation de sa filière) provenant de l'intérieur ou de l'extérieur de la filière. Cette position lui permet d'avoir une vision précise de la place de sa filière par rapport aux autres et sur le marché en général. Elle permet également d'apporter des informations supplémentaires aux veilleurs qui n'ont souvent pas le temps de se déplacer pour aller collecter des informations informelles.

Le Système d'Intelligence Economique (**SIE**) proposant un Espace de Travail Personnalisé (**ETP**) intègre divers outils, moyens et méthodes de veille ainsi que des modèles utiles à la simplification de la mise en œuvre du processus d'IE. Dans cette optique, nous tenons à signaler quelques contributions de l'équipe de recherche SITE avec laquelle nous avons travaillé, telles que :

Le modèle WISP (*Watcher-Information-Search-Problem*) servant à décrire et à aider l'utilisateur à formuler ses besoins en information lors d'une consultation sur des références bibliographiques. Celui-ci intègre entre autres une facette <Besoin> qui permet une caractérisation décisionnelle de l'expression du besoin (la demande formulée) en adéquation avec les enjeux et l'environnement (immédiat et global) : Elle est constituée par l'ensemble des informations issues du MEPD (*modèle d'explicitation d'un problème décisionnel*), la demande et les enjeux associés.

Le modèle MIRABEL (*Model for Information Retrieval query Annotations Based Expression Levels*) est un modèle de questionnement pour aider à clarifier les énoncés de problèmes de recherche d'information ou de veille. Il doit permettre à quelqu'un de générer son propre questionnaire relatif à son contexte d'IE.

L'outil Hyperspective se présentant sous forme graphique, est un outil pour aider à questionner et à expliciter ce qui peut se cacher comme idées et comme non-dits derrière un terme qui peut a priori paraître anodin. Il utilise pour cela un jeu de questions simples à poser selon trois axes de perception d'un concept, en fonction du But visé, de l'Echelle et du Temps. Il a déjà été mis en pratique par les infomédiaires de DECiLOR pour résoudre des problèmes de recherche d'information associés à des nouveautés (« nouveau mobilier de bureau » par exemple) et pour résoudre des situations de blocage dans la compréhension et la recherche d'information.
Ces modèles seraient utilisés, d'une manière interactive, par les deux acteurs principaux du processus, le décideur et le veilleur.

Quant aux outils de veille, ils sont choisis en commun avec le coordinateur-animateur et le veilleur et paramétrés par le veilleur, selon les veilles qu'il a à effectuer. Pour exemple, le portail DECiLOR intègre les outils suivants : un outil de surveillance de site web et une base monographie (base de données interactive contenant une agrégation d'informations, brutes ou validées et qualifiées, de toutes origines, au sein de formulaires électroniques comportant des champs prédéfinis). En fonction des filières « surveillées » par les veilleurs, les outils sont paramétrés en conséquence. Actuellement, nous réfléchissons sur l'intégration d'autres outils utiles à la mise en œuvre du processus de veille (de la recherche et l'exploitation des meilleures sources d'information à la diffusion de l'information).

La place du coordinateur-animateur en tant que superviseur du SIE est la suivante :

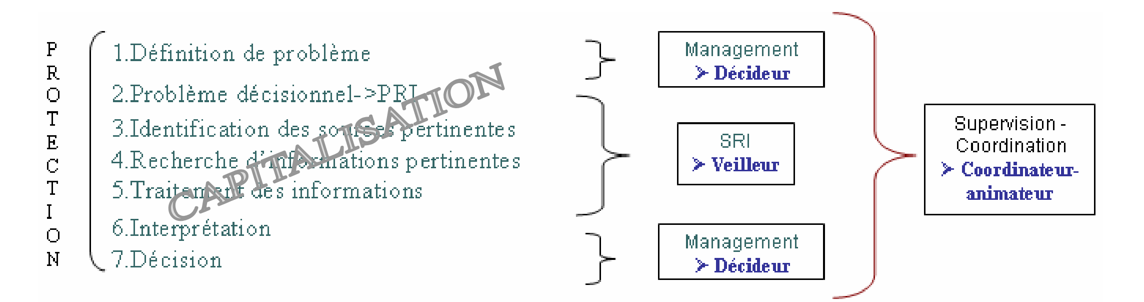


Figure 34. La place du coordinateur-animateur dans le processus d'IE

Superviseur, coordinateur du processus d'IE : Animateur des ressources humaines
Intermédiaire entre chaque acteur du processus / Intermédiaire entre le décideur et le monde de l'information (informations externes / secteur privés et pouvoirs publics)

Le Système d'Intelligence Territoriale (**SIT**) proposant un Espace de Travail Collaboratif (**ETC**) intègre des outils collaboratifs et différents autres moyens, tels que dans le cadre du portail d'information : forum, bibliothèque, veille thématique, bulletin d'information, agenda collectif (pour signaler par exemple, des rencontres, journées techniques, ateliers, club entreprises, etc.), etc.. Parmi les outils, nous travaillons actuellement avec la Société Netlor Concept qui développe un outil de travail collaboratif (DIM'S Portal)[174]. Concernant d'autres moyens mis en pratique hors du portail, nous pouvons citer par exemples la pratique en tant qu'outil de partage et d'aide à l'expression de connaissances de logiciels de mindmapping par exemple.
Les rôles et compétences du coordinateur-animateur ont été définis plus haut. Aussi, il est supposé avoir pour principale mission de **piloter sa filière au sein de la plate-forme**, en coordonnant les rôles de chacun, en supervisant et en fluidifiant chaque étape du processus d'IE au sein de l'espace ETP et en s'assurant d'une parfaite coordination entre les utilisateurs du système (notamment au sein de l'espace ETC). Cette plate-forme peut être utilisée au profit d'un décideur (ETP / ETC) ou d'un cluster d'entreprise (ETC) ou encore, d'une filière (ETC).

Cette proposition n'est bien sûr qu'une ébauche d'un travail qui ne sera finalisé qu'après une mise en perspective plus approfondie et davantage étoffée en fonction des autres solutions équivalentes mises en œuvres dans d'autres DRIE, dont des pôles de compétitivité qui commencent seulement leur phase applicative. Cependant, elle permet déjà d'entamer une nouvelle réflexion sur les enjeux des outils collaboratifs et des interactions existantes avec les utilisateurs de ces outils. Nous considérons cette approche comme un point d'ancrage pour nos prochaines études.

Après avoir tenté de caractériser les rôles et compétences du coordinateur-animateur, nous proposons de les représenter sous forme d'un modèle que nous nommons **CADRIE**, pour « Caractérisations des compétences du **C**oordinateur-**A**nimateur dans

---

174 http://www.netlorconcept.com (P.Nourrissier)

un **D**ispositif **R**égional d'**I**ntelligence **E**conomique ». Nous avons choisi la dénomination « coordinateur-animateur » pour deux raisons principales :
1) différencier notre acteur de celui actuellement représenté au sein de DECiLOR, qui se nomme infomédiaire et qui ne reflète pas fidèlement le portrait que nous dressons de notre nouvel acteur - 2) utiliser une qualification suffisamment claire et représentative de ce nouveau métier.

3.5.7 Le modèle CADRIE

L'acronyme CADRIE signifie Caractérisations des compétences du Coordinateur-Animateur dans un Dispositif Régional d'Intelligence Economique. Cet outil a été développé dans le but d'aider au recrutement des coordinateur-animateurs pour des dispositifs régionaux d'IE. Parce qu'aujourd'hui, les responsables de DRIE se rendent compte qu'ils n'ont pas les compétences ou qu'ils manquent de temps pour accomplir certaines actions d'IE, l'objectif de nos recherches et de ce modèle est de proposer un formulaire servant à identifier un nouveau personnel de l'IE. Nous rappelons, à ce titre, que le dispositif DECiLOR qui fut notre principal et en tout cas premier DRIE d'étude fut confronté à un fort taux de turn-over de la part de ses infomédiaires. Dans cette optique, CADRIE a pour but d'aider à identifier les compétences nécessaires pour la conduite de l'IE au sein d'un DRIE, en nous référant à la figure 32 explicitant les différentes composantes qui constituent une démarche d'IE et que le coordinateur-animateur doit prendre en compte. Ce guide est construit de manière à aider à générer un formulaire de questionnements sur lequel pourra s'appuyer un chargé de recrutement pour conduire un entretien de recrutement ou pour élaborer une fiche métier ou une fiche de poste. CADRIE est ainsi supposé permettre implicitement la formalisation d'un nouveau métier et ainsi son intégration au sein d'un référentiel de formation et de métier, tel que celui proposé par Alain Juillet.
Comme nous avions pu le mettre en évidence dans notre développement de thèse et plus spécifiquement à travers notre problématique en section 3.1, La clarification des rôles et des compétences d'un nouvel acteur au sein de processus d'IE rendrait plus efficace le pilotage d'un dispositif d'IE appliqué à un contexte régional. Nous avons crée CADRIE selon ce principe. Pour ce faire, nous avons développé cette présentation du coordinateur-animateur sous plusieurs angles selon les tableaux de 10 à 16 qui représentent les dimensions et actions de l'IE au sein d'un DRIE.

- **Lecture du modèle**

Le modèle se présente de cette façon :

Spécifications des compétences du Coordinateur- Animateur dans un Dispositif Régional d'Intelligence Economique : le référentiel CADRIE

Le modèle CADRIE permet d'expliciter les rôles et compétences que doit connaître et remplir le futur acteur du DRIE, en fonction des actions entreprises par un DRIE

{ACTIONS
{**Veille**
{**Public concerné**
{**Individus {institutionnel ou privé}**
{Rôles du coordinateur-animateur (synthétiseur, conseiller, garant de la sécurité
{**Groupe {institutionnel ou privé}**
{Rôles du coordinateur-animateur (contrôleur, coordinateur, formateur, garant de la sécurité, animateur
{**Savoir et Savoir-faire attendus** (*benchmarking, sens de la pédagogie, connaissance de la filière, du domaine de travail, du marché concerné, maîtrise de langues spécifiques*)}}}}}

{**Capitalisation**
{**Public concerné**
{**Individus {institutionnel ou privé}**
{Rôles du coordinateur-animateur (conseiller
{**Groupe {institutionnel ou privé}**
{Rôles du coordinateur-animateur (facilitateur, manager, contrôleur, coordinateur, médiateur, formateur, garant de la sécurité, animateur
{**Savoir et Savoir-faire attendus** (*méthodes et outils de KM, droit, connaissance du territoire et de sa dimension historique et culturelle, connaissance du réseau d'acteurs du territoire, management, communication, sens de la pédagogie, maîtrise des langues*)}}}}}

{**Protection**
{**Public concerné**
{**Individus {institutionnel ou privé}**
{Rôles du coordinateur-animateur (conseiller, facilitateur
{**Groupe {institutionnel ou privé}**
{Rôles du coordinateur-animateur (contrôleur, animateur
{**Savoir et Savoir-faire attendus** (*système d'information, droit, sens de la pédagogie, désinformation, protection industrielle, management du risque, connaissance de la culture du territoire*)}}}}}

{**Animation / Aide à la coopération**
{**Public concerné**
{**Groupe {institutionnel ou privé}**
{Rôles du coordinateur-animateur (synthétiseur, facilitateur, manager, contrôleur, coordinateur, médiateur
{**Savoir et Savoir-faire attendus** (*connaissance de l'entreprise, management et organisation territoriale, connaissance du territoire et de son tissu économique, connaissance du réseau d'acteurs du territoire, prospection, outils collaboratifs, communication, sens de la pédagogie, techniques d'animation de groupes, marketing et vente, publicité-promotion*)}}}}}

{**Sensibilisation / formation**
{**Public concerné**
{**Individus {institutionnel ou privé}**
{Rôles du coordinateur-animateur (conseiller
{**Groupe {institutionnel ou privé}**
{Rôles du coordinateur-animateur (facilitateur, animateur
{**Savoir et Savoir-faire attendus** (*outils pédagogiques, sens de la pédagogie, communication, connaissance des environnements concernés (PME/PMI, Grandes Entreprises, Entreprises de Hautes Technologies, Chambres de commerce, CRITT …)*)}}}}}

{**Conseil / accompagnement**
{**Public concerné**
{**Individus {institutionnel ou privé}**
{Rôles du coordinateur-animateur (conseiller
{**Groupe {institutionnel ou privé}**
{Rôles du coordinateur-animateur (contrôleur, garant de la sécurité, animateur
{**Savoir et Savoir-faire attendus** (*connaissance de l'entreprise, procédure qualité, communication, audit, esprit synthèse et d'analyse, sens de la pédagogie*)}}}}}

{**Influence**
{**Public concerné**
{**Groupe {institutionnel ou privé}**
{Rôles du coordinateur-animateur (médiateur, conseiller
{**Savoir et Savoir-faire attendus** (*connaissance de l'entreprise, management, tissus économique des filières concernées, connaissance du territoire et de sa dimension culturelle, connaissance des acteurs du territoire, gouvernance territoriale, lobbying, benchmarking, psychologie sociale, publicité-promotion, maîtrise des langues*)}}}}}

{Type de formation : Intelligence économique}}
{Niveau de formation : BAC + 5}}

Le modèle se présente sous la forme d'un formulaire qui recense une somme de réponses possibles à des questions comme : quelles sont les actions que doit mener le DRIE ? ; Parmi ces rôles, lesquels sont les plus prépondérants pour votre futur DRIE ? Les réponses se font par système de coches. Toutefois, elles peuvent aussi

être complétées par des notes de renseignements complémentaires qui peuvent êtes écrites en langage naturel.
Concernant le modèle en lui-même, il s'agit d'un composé d'une succession d'étiquettes qui se superposent et présentent chacune un ensemble d'éléments informationnels. Le modèle CADRIE n'est bien sûr pas un modèle exhaustif quant à la somme des informations qui peuvent être collectées. Néanmoins ce modèle permet de formaliser les compétences essentielles pour la conduite d'une démarche d'IE au sein d'un dispositif. Ainsi, selon les besoins ou objectifs du DRIE, nous pourrons retrouver des rôles et compétences récurrents.

Le modèle CADRIE est constitué de deux blocs. L'un constitué d'éléments variables (c'est le plus développé) correspondant à un ensemble d'attributs et de valeurs potentielles. L'autre est constitué d'éléments a priori constants quelque soit le personnel coordinateur-animateur du DRIE concerné (pour le moment, seulement son niveau et son type de formation). Pour ce qui concerne le bloc le plus important contenant les éléments variables selon les DRIE, celui-ci contient trois couches d'informations. La première est dédiée aux actions du DRIE. La seconde concerne son orientation (elle peut être adressée à un décideur (individuelle) ou à un groupe de décideurs (collective)). La dernière couche s'adresse aux savoirs et savoir-faire correspondant à un ensemble de compétences nécessaires pour remplir le rôle. Cette liste n'est bien sûr pas figée et peut être complétée selon les besoins. Cependant, elle a le mérite de répertorier les compétences principales que nous estimons indispensables pour mener à bien le rôle (en fonction de l'action) déterminé dans le dispositif.
Le modèle présente des éléments qui sont en gras ou en italiques. Les éléments en gras sont des étiquettes uniques et figées (on dit aussi qu'ils sont statiques dans la mesure où ils ne changent pas de valeur quand on change de contexte ou de problème), ils correspondent à des attributs. Tandis que ceux en italiques sont des éléments récurrents que l'on peut retrouver au moins à plusieurs endroits (c'est-à-dire des valeurs que peuvent prendre les éléments) et qui peuvent ne pas être figés (on dit alors qu'ils sont dynamiques car ils peuvent changer selon les besoins et le contexte).
Afin de mieux présenter l'utilité de notre modèle, nous allons maintenant passer en revue les principaux éléments le caractérisant.

1) Les actions

Elles représentent toutes les actions d'IE que nous avons identifiées dans les dispositifs d'IE (cf. tableaux 11 et 12). Le principe est tout d'abord, de choisir les actions selon les besoins du dispositif. Par exemple, certains dispositifs ne proposent pas d'actions portant sur l'influence ou sur des prestations de veille, par conséquent, la personne en charge de remplir le formulaire ne prendra pas en considération ces deux actions. Par contre, si elle souhaite sensibiliser ou former à la veille, elle choisira l'action {sensibilisation / formation.

Ensuite, il faut déterminer à quel niveau se situe l'action pour en choisir les rôles en corrélation.

2) Les niveaux (ou orientations)

Les niveaux représentent l'orientation des actions. Vont-elles se tourner vers un seul décideur ou vers plusieurs décideurs ? Dans cette démarche, la dimension de l'action change sensiblement, notamment au niveau des prestations de veille (veille personnalisée au contraire d'une veille collective (ou mutualisée) pour un groupe de décideurs), ou encore pour les prestations de conseil qui diffèrent également. On ne conseille pas de la même façon une personne qu'un groupe de personnes, parce que le contexte, la problématique, les besoins sont différents. Et cela en est de même pour le reste des actions. A ces niveaux correspondent des rôles.

3) Les rôles

Nous retrouvons ici les dix rôles stratégiques du coordinateur-animateur que nous avons explicités en section 3.5.3. De même que pour les actions et niveaux, celui qui remplira le formulaire pourra choisir les rôles qu'il souhaite sans être obligé de tous les cocher. Nous supposons, pour notre part, que d'après telle ou telle action, voilà les rôles que devrait remplir le coordinateur-animateur pour mener à bien cette action.

4) Les compétences

Les compétences qui se traduisent par des savoirs et savoir-faire présentent une liste non figée de ce que nous estimons nécessaire pour remplir les rôles. Les compétences sont dissociables de chaque rôle mais pas de l'action. C'est-à-dire que peu importe le rôle qui sera choisi (dans une action bien définie), la liste de compétences sera toujours la même (donc complète). Pour exemple : je choisis l'action de veille, et je coche au niveau collectif les rôles suivants : contrôleur, coordinateur, animateur. La

liste de savoirs et savoir- faire apparaîtra alors entièrement : agents de veille, produit de veille, benchmarking, sens de la pédagogie. A charge de la personne remplissant le formulaire de cocher les savoirs et savoir-faire qu'elle juge nécessaires pour les rôles qu'elle a choisis.

Illustration par la description de postes fictifs

Situation 1

« Acteur régional majeur dans l'intelligence économique, notre dispositif propose des actions de sensibilisation, d'animation et de conseil vers des groupes de décideurs issus du privé et des élus locaux. Rattaché à la direction du dispositif, vous assurez l'interface entre les pouvoirs publics et les décideurs du privé, en mettant en place des actions de sensibilisation à l'intelligence économique, en développant un réseau d'échanges et de coopération entre les acteurs socio-économiques du tissu local, et en accompagnant les décideurs des PME/PMI dans la mise en place d'une démarche d'IE. En tant que coordinateur et médiateur entre les différents interlocuteurs et celui de conseiller auprès des décideurs, vous connaissez le monde de l'entreprise et celui du secteur public (organisations, compétences et gouvernance territoriales), et plus précisément, le tissu économique local. Vous êtes doué d'un sens de la communication et de la pédagogie et avez l'esprit d'analyse et de synthèse. Vous maîtrisez les outils de communication et d'animation (outils collaboratifs), afin d'en assurer leur gestion et leur contrôle. Vous justifiez d'une formation BAC+5 en intelligence économique et idéalement d'une expérience d'au moins deux ans dans l'animation et le management de projet.

Traduction par le biais du formulaire :

Nous avons souligné dans l'annonce tous les critères requis que l'on retrouve dans notre modèle.

Ainsi, les réponses au formulaire pourront se présenter de cette façon :

ACTIONS	ORIENTATIONS	ROLES	COMPETENCES
Sensibilisation	Collectif	Facilitateur, animateur	Outils pédagogiques, sens de la pédagogie, communication, connaissance des environnements concernés (PME/PMI, Grandes Entreprises, Entreprises de Hautes Technologies, Chambres de commerce, CRITT …
Animation	Collectif	Synthétiseur, facilitateur, manager, contrôleur, coordinateur, médiateur	Management et organisation territoriale, connaissance du territoire et de son tissu économique, connaissance du réseau d'acteurs du territoire, outils collaboratifs, communication, techniques d'animation de groupes
Conseil	Individuel	Conseiller	Connaissance de l'entreprise, procédure qualité, communication, audit, esprit synthèse et d'analyse, sens de la pédagogie

Tableau 17. Représentations des résultats du formulaire de l'annonce 1

Situation 2

« Notre organisation propose des actions de veille et de sécurité économique envers les PME/PMI de la région Aquitaine. Au contact des décideurs de ces PME, vous avez la responsabilité de la mise en place et du suivi de l'intelligence économique au sein de ces PME, en coordonnant les différents acteurs impliqués dans la démarche et en les formant régulièrement aux nouveaux outils et méthodes d'IE. Vous assurez également la promotion du dispositif. Vous avez une connaissance précise de la veille et des systèmes d'informations et justifiez d'une expérience dans le management de personnes et de projets. Vous avez le sens de l'écoute et de l'animation, êtes de formation BAC+5 en intelligence économique et maîtrisez l'anglais. Une connaissance en espagnol serait un plus.

Traduction par le biais du formulaire :

Nous avons souligné dans l'annonce tous les critères requis que l'on retrouve dans notre modèle.

Ainsi, les réponses au formulaire pourront se présenter de cette façon :

ACTIONS	ORIENTATIONS	ROLES	COMPETENCES
Veille	Collectif	Contrôleur, coordinateur, formateur, garant de la sécurité, animateur	Sens de la pédagogie, connaissance de la filière, du domaine de travail, du marché concerné, maîtrise de langues spécifiques (anglais et espagnol)
Animation	Collectif	Synthétiseur, facilitateur	Connaissance du territoire et de son tissu économique, connaissance du réseau d'acteurs du territoire, prospection, outils collaboratifs, communication, marketing et vente, publicité-promotion
Protection	Individuel	Conseiller, facilitateur	Système d'information, droit, sens de la pédagogie, désinformation, protection industrielle, management du risque

Tableau 18. Représentations des résultats du formulaire de l'annonce 2

Enfin, en fonction des actions « dominantes », la personne recrutée pourra correspondre à un autre profil que celui de coordinateur-animateur. Soit, il tendra vers un poste de veilleur, soit vers celui de consultant ou encore celui de formateur.

A partir de ce modèle, nous proposons une fiche métier qui pourra servir de référentiel de formations et de métier et également servir de fiche de poste permettant de formaliser de manière précise ce nouveau métier de l'intelligence économique.

➢ Application du modèle à travers une fiche métier

INFOMEDIAIRE

Autre appellation
Animateur – coordinateur / animateur – infomédiaire

Emplois faisant appel partiellement aux mêmes compétences
Animateur réseau, chargé de l'IE, consultant – formateur en IE, ingénieur-conseil en IE

Définition
Assure la mise en place, la cohérence globale, le *suivi et l'évolution d'une filière au sein d'un dispositif régional d'IE*

Contribution économique
Représente pour une filière un gain de temps et une diminution des risques (en aidant à la prise des décisions) par la mise à disposition, la coordination et l'animation d'un système d'information organisé et fiabilisé, ayant une incidence sur la compétitivité des entreprises constituant la filière et sur l'attractivité du territoire.

Activités dominantes
- **Environnement institutionnel et situation de travail**
Compétences requises
– *Niveau minimal de formation générale :* Bac + 5
– *Qualification professionnelle :* niveau A (expert) ou B (ingénieur)
– *Compétences techniques essentielles*
Etablie par niveau
– *Compétences complémentaires*
Etablie par niveau
– *Aptitudes principales*
Les niveaux sont ainsi notés :
1 : faible ; 2 : assez bon ; 3 : excellent

Cette fiche métier a été élaborée sur le même modèle que le référentiel de l'ADBS. La partie « compétences requises » n'est pas remplie, nous la retrouvons dans notre modèle présenté plus haut. Elle sert de base pour la définition du poste mais n'est pas figée. Cela veut dire qu'en fonction des besoins pour le poste, d'autres critères peuvent rentrer en compte et que les niveaux requis peuvent être nuancés selon la dominante du poste (selon s'il est plutôt orienté animation, ou conseil ou encore formation).

3.5.8 Les insuffisances de notre modèle

Nous avons tenté de présenter dans ce mémoire les problèmes qui pouvaient émaner des dispositifs d'IE par manque d'un personnel pouvant remplir certaines tâches qui sont aujourd'hui soit mal exécutées, soit pas exécutées du tout.

Afin d'aider au mieux à repérer ces tâches nécessaires à la bonne conduite des dispositifs et à en déduire les compétences indispensables pour remplir et optimiser ces tâches, nous avons mis au point un modèle permettant de formaliser les rôles et compétences d'un nouveau personnel intégré au DRIE, selon les besoins identifiés.

Nous avons proposé deux situations type pour illustrer la mise en pratique de ce modèle, par le choix de rôles et de compétences selon les actions identifiées dans un DRIE ou selon celles qui visent à être développées.

Toutefois, ces deux exemples nous ont menés à reconsidérer plusieurs manques à notre modèle, auxquelles nous n'avons encore aujourd'hui, pas trouvé de réponse, qui sont :

1) le statut de ce nouveau personnel

Nous ne sommes pas en mesure aujourd'hui de pouvoir dire par qui pourrait être recruté ce personnel et par conséquent, quel en serait son statut. L'orientation politique d'une région à une autre peut déjà remettre en cause ce type de poste, si celui-ci dépend des pouvoirs publics. Nous rappelons à cet effet ce que nous préconisons en section 3.5.3 sur le rôle du médiateur).

2) l'expérience

Au regard des multiples facettes que devrait avoir ce nouveau métier, on aurait tendance à souhaiter que cela exige un minimum d'expériences. Cependant, qui dit nouveau métier, nouveaux besoins, nouvelles contraintes, nouveaux enjeux et nouvelles organisations peut difficilement contraindre une personne à avoir déjà de l'expérience dans ce type de configuration. Toutefois, nous proposons qu'en fonction des dominantes (orientations du dispositif), le personnel devra au moins justifier d'un minimum de pré-requis dans celles-ci. Pour exemple, si les actions dominantes du dispositif sont la veille et la sécurité économique, il sera alors demandé au nouveau personnel d'avoir un minimum d'expérience dans ces deux domaines.

3) la connaissance du tissu local

Nous proposons que le personnel connaisse de préférence la région dans laquelle se trouve le dispositif et pour lequel il va postuler. Toutefois, la question se pose sur les

limites que l'on pose à la connaissance en elle-même. Cela va-t-il jusqu'à connaître les aspects historiques, culturels, politiques,….de la région ?

4) la connaissance du ou des domaines économico-scientifico-technologiques

Comme nous l'avions déjà souligné, il existe un certain paradoxe dans la gestion relative à un cadre d'IE d'un ensemble d'entreprises d'une filière donnée. Dans un cas, le manque de connaissances techniques ou économiques de l'industrie concernée peut être considéré comme une faiblesse et, d'un autre côté cela peut être aussi perçu comme un avantage. Pour le moment notre modèle ne nous permet pas d'identifier a priori si la connaissance technique, commerciale ou autre d'une industrie est nécessaire ou non pour le recrutement du coordinateur-animateur concerné.

5) le fossé public/privé

Ce type de dispositif fédérant les services de l'état et les PME/PMI exige forcément de bien connaître les rouages de ces organisations et aussi et surtout d'en comprendre leur fonctionnement et leur « politique ». En résumant, il faudrait que ce nouveau personnel soit capable de maîtriser autant le vocabulaire administratif et l' « esprit » des pouvoirs publics que le vocabulaire et le « caractère » du privé (faire attention au double message souvent dû à des organisations hiérarchiques relativement lourdes). Qui plus est, en tant que médiateur et personne de confiance, il doit être capable de doser et modérer les apports de chacune des deux parties, de mettre en place des coopérations et de gérer les comportements parfois ambivalents (faire attention aux carriéristes), car les enjeux sont forcément radicalement différents. Ceci demande une force de caractère qu'il est difficile à formaliser et à évaluer au sein d'un formulaire. Le tout est d'être capable de faire comprendre aux deux parties (public / privé) que la démarche offre autant d'avantages à l'une qu'à l'autre et qu'aucune ne se sente lésée.

6) le coût

Nous ne sommes pas en mesure de quantifier réellement le coût que peut engendrer un tel personnel : coût salarial, coût de fonctionnement, coût des formations et qui devrait les supporter (cela revient au problème de statut).

7) la gestion budgétaire

Nous n'avons pas pris en compte cette dimension. En ce sens, que même si nous pensons que le coordinateur-animateur devrait avoir un budget propre pour pouvoir gérer son activité, cela semble plutôt compromis dans un contexte public ou semi-public. En fait, cette question ne pourra trouver sa réponse qu'une fois celle sur le statut arrêtée.

8) les perspectives d'évolution du coordinateur-animateur vis-à-vis du DRIE

Etant donnée la position de nos travaux en amont de l'emploi d'un coordinateur-animateur dans un DRIE, nous n'avons malheureusement pas pu axer nos travaux sur l'avenir du coordinateur-animateur une fois recruté. Devient-il prisonnier de son poste de coordinateur-animateur, ou bien, riche des connaissances et d'expériences cumulées, est- il glissé vers des postes analogues dans d'autres domaines que l'IE ? Il nous semble que ce point aussi a son importance, puisque les perspectives d'évolution sont aussi l'objet de négociations lors du recrutement d'un personnel qualifié.

3.5.9 Bilan

Notre analyse sur le métier de coordinateur-animateur nous a permis de faire ressortir trois niveaux d'intervention :

- Au niveau *humain* (individuel et collectif) par la gestion des acteurs de l'IE (et de leur relation) et des compétences au sein du dispositif d'IE ; par l'apport de conseil et d'expertise auprès de ces acteurs ;
- Au niveau *informationnel* en captant des signaux venant de l'intérieur et de l'extérieur des dispositifs, en les analysant et en les centralisant en vue d'une phase de capitalisation ; par son rôle de communicant, il fait office de « centre nerveux » de son organisation en apportant des informations validées et qualifiées et en contrôlant celles apportées par des tiers ;
- Au niveau *organisationnel*, en gérant la structuration des acteurs et des tâches, en assurant l'interaction entre chacun et en animant des réseaux d'échange.

Ces trois niveaux d'intervention donnent donc lieu à dix rôles que nous avons définis en section 3.5.3.

Notre recherche possède certaines limites de nature théorique et méthodologique. Une première limite porte sur la transférabilité de nos propositions. L'approche constructiviste dans laquelle s'inscrit notre étude vise une généralisation de type analytique plutôt que statistique. Ces propositions caractérisent un nouveau métier de l'IE dans un cadre bien précis qui est celui d'un dispositif régional d'IE. Nous nous sommes ainsi inspirée de situations existantes, décrites par les acteurs intégrés à ces dispositifs (décideurs (PME bénéficiaires des prestations du dispositif), infomédiaire (acteur central de l'IE dans ces dispositifs), consultant (acteur « support » au dispositif) dans une période bien déterminée, c'est-à-dire entre 2003 et 2007.

Durant de ces analyses, plusieurs interrogations se sont présentées à nous : Quelle est la place du coordinateur-animateur selon l'orientation du dispositif ? (suivant que l'on fait de l'IE vers les entreprises ou vers les collectivités, ou vers les deux), comme le pôle verrier (chez DECiLOR, cf. tableau 10) qui « aide les entreprises et collectivités territoriales à anticiper leurs besoins en innovation et accompagne leur développement en apportant des services adaptés à leurs problématiques, tant en termes d'informations stratégiques que de communication. » [Moinet, 2007].
Quelle est la frontière entre un coordinateur-animateur et un consultant (se pose la question de la mission publique au profit d'entreprises) ? Pourquoi certains dispositifs ont adopté des approches sectorisées comme chez OPERA, DECiLOR et bientôt COGITO ?

Les résultats devraient être transférables à d'autres types d'organisations développant l'intelligence économique en leur sein. Cela serait toutefois à valider par des études dans ces organisations, afin de comparer les résultats. Le chapitre suivant tendra vers une première expérimentation de notre proposition.

3.6 CONCLUSION DU TROISIEME CHAPITRE

A travers la présentation de nos travaux sur une base théorique, nous avons pensé qu'aborder le problème des défaillances dans les dispositifs d'IE du point de vue du métier, apporte des solutions intéressantes pour rendre plus efficace la mise en pratique de ces dispositifs.
Nous avons ainsi pu mettre en évidence, dans une première partie de ce chapitre, les résultats de deux enquêtes sur les dispositifs régionaux d'IE et sur leurs acteurs, ainsi que sur les infomédiaires de DECiLOR. Ainsi, nous avons pu proposer une première analyse sur les rôles et compétences au sein des DRIE et d'en conclure les limites et les failles de ce type d'organisation.
Dans la deuxième partie de ce chapitre, nous avons explicité les rôles et compétences que nous estimons nécessaires à remplir par le coordinateur-animateur pour optimiser la conduite d'un DRIE. Nous avons formalisé ces rôles et compétences en adéquation avec les actions d'un DRIE, au sein d'un modèle. Ce modèle a pour objectif de guider un recruteur dans la formalisation du métier de coordinateur-animateur, en fonction des besoins déterminés par un dispositif. Pour ce faire, il remplit un formulaire qui, selon les résultats obtenus, génère une fiche de poste.

Il nous reste désormais à exposer les moyens que nous avons pu mettre en œuvre pour la phase applicative et expérimentale de nos travaux de recherche. C'est pourquoi dans la section suivante, nous allons aborder trois points distincts. D'une part, la validation des rôles du coordinateur-animateur à travers le portail DECiLOR par un apport, non plus analytique, mais cette fois-ci, statistique, ainsi que par le biais d'une autre enquête sur DECiLOR. D'autre part, un autre point s'appuiera sur les formations actuelles en IE, sur le référentiel de formations d'A. Juillet et sur le marché de l'emploi dans le domaine, afin de donner une légitimité supplémentaire à notre travail et plus spécifiquement, à notre modèle CADRIE. Ce point cherchera à faire un parallèle entre les attentes d'un dispositif en matière de compétences à remplir par un coordinateur-animateur et les formations en IE proposées en France. A partir de cette analyse, nous pourrons juger de l'intérêt et de l'adéquation des compétences et rôles mis en évidence dans le modèle avec ceux proposés par les formations, par le référentiel et par les besoins ressentis à travers les annonces d'emplois diffusées dans l'IE. Enfin, un dernier point sur le retour d'expériences de pôles de compétitivité et de clusters sur des démarches d'IE qu'ils ont entrepris, nous permettra d'apporter une dernière validation de notre réflexion sur le métier de coordinateur-animateur.

CHAPITRE 4

EXPERIMENTATION ET VALIDATION DE LA DEMARCHE

4. EXPERIMENTATION ET VALIDATION DE LA DEMARCHE

Nous avons exposé dans le chapitre 3 une vue d'ensemble du métier de coordinateur-animateur par le biais d'un modèle permettant de caractériser ses rôles et ses compétences. Nous avons souhaité mettre en évidence l'importance de ce type de modèle pour bien identifier et définir les rôles et compétences de ce nouveau métier, en fonction des besoins ressentis par les acteurs impliqués dans un dispositif d'IE.

Dans ce chapitre, nous présentons l'expérimentation et la validation de notre approche selon cinq angles de vue. Premièrement, nous présenterons une mise en application de la plate-forme régionale d'IE (figure 33) sous la forme d'un portail d'information destiné à l'IT, plus précisément dans le cas du dispositif DECiLOR qui figure comme l'un de nos terrains d'expérimentation privilégié. A travers cet outil, nous déduisons l'intérêt des rôles du coordinateur-animateur, ainsi que l'influence de ce dernier par rapport aux autres acteurs intervenant au sein du portail. Deuxièmement, nous avons supposé tout au long de cette thèse qu'un coordinateur-animateur devait se distinguer d'un veilleur car, à moins de travailler pour un nombre très réduit de personnes (ou d'entreprises dans le cas d'un DRIE), les tâches et le temps qui lui sont nécessaires pour réaliser l'une où l'autre de ces catégories de fonctions l'empêche d'être performant à la fois comme veilleur et comme coordinateur-animateur. Nous allons donc vérifier cette supposition en confrontant les résultats de l'évaluation du dispositif DECiLOR où l'ensemble des fonctions d'un DRIE a été évalué, à une seconde enquête nommée RETEX qui rend compte de la qualité du travail des infomédiaires dans des rôles de veilleur. De la sorte, nous soulignons par ce biais, la pertinence de notre propos justifiant la répartition claire des emplois de veilleur et d'infomédiaire pour la mise en œuvre la plus efficace d'un DRIE et déboucher sur le métier de coordinateur-animateur. Troisièmement, nous validerons aussi les composants de notre modèle CADRIE qui présente un ensemble de rôles représentant les fonctions clés d'un coordinateur-animateur selon les actions mises en place par le DRIE auquel il va être associé. Ce faisant, nous exploitons un panel de formations proposées actuellement en France dans le domaine de l'IE, ainsi que le référentiel de formations proposé par A. Juillet. Pour justifier les rôles que nous avons pressentis pour le coordinateur-animateur et ainsi constater l'adéquation qu'il existe entre les formations proposées et les compétences jugées nécessaires pour le

pilotage d'un DRIE, nous avons estimé que d'autres que nous avaient, d'une manière où d'une autre, pressenti le besoin de former des personnels à des rôles précis différents et complémentaires de ceux du veilleur. C'est ce que nous mettrons en évidence. Quatrièmement, nous tenterons de justifier l'apport de notre modèle par rapport aux offres d'emploi qui apparaissent dans le domaine de l'IE et de l'IT.

Enfin, dans une cinquième validation, nous relaterons des témoignages d'acteurs impliqués dans les pôles compétitivité au sujet de la mise en place d'actions d'IE au sein de leur structure. Nous nous servirons de ce retour d'expérience pour établir un premier parallèle avec les DRIE et en déduire la place d'un acteur tel que le coordinateur-animateur. Ces points de vue nous permettront de montrer l'intérêt du métier de coordinateur-animateur et de faire concorder ses rôles et ses compétences avec ceux souhaités par les pôles.

4.1 PRESENTATION PRATIQUE D'UNE PLATE-FORME REGIONALE D'IE

Nos avons présenté dans le chapitre 3 consacré à nos contributions, l'apport du coordinateur-animateur dans une plate-forme régionale d'IE. Nous avons ainsi schématisé l'architecture de cette plate- forme en mettant en évidence deux modules distincts et essentiels, à savoir, un SIE, caractérisé par un espace de travail personnalisé propre à chaque décideur et un SIT, caractérisé par une espace de travail collaboratif, dont l'accès est ouvert à tous les décideurs de la filière.
La mise en pratique de cette plate-forme se matérialise sous forme d'un portail que nous détaillons plus bas. Suite à la définition théorique des rôles du coordinateur-animateur, dans le chapitre précédent, ainsi qu'à la mise en évidence des failles et des besoins au sein des DRIE, nous exposons la traduction des fonctions pratiques du coordinateur-animateur au sein du portail.

4.1.1 Le portail

Outil central d'information et de communication du dispositif, le portail est le point d'entrée accessible à tous les utilisateurs. C'est une interface unique accessible via Internet qui donne accès aux diverses ressources proposées par le dispositif. A partir de l'interface centralisée qui caractérise un site portail, le décideur peut opter selon ses besoins pour plusieurs services qui répondent à sa demande de façon locale,

spécialisée ou technologique. La réponse personnalisée à la requête exprimée est formulée à partir des données disponibles dans la base ou bien, fait l'objet d'une requête adressée à l'administrateur du site. En partant de ce type d'organisation, on peut traiter à la fois des problématiques transversales communes à une ou plusieurs filières tout en pouvant s'adapter à une requête précise dont la réponse dépend de connaissances et savoir plus généraux déjà retenus. Au-delà du rôle intrinsèque de l'outil envers les utilisateurs, il remplit aussi une fonction fédératrice régionale en créant une synergie territoriale grâce à ses fonctionnalités (forums, outils partagés) qui maillent les différents acteurs et leur donne la possibilité d'échanger directement sur le site. Dans le cadre de ce portail dédié à un DRIE où la région concernée est la région administrative lorraine, l'accès complet à cet outil est essentiellement destiné aux acteurs lorrains institutionnels ou privés qui sont des chefs d'entreprises ou certains de leurs personnels à qui ces décideurs auront confié cette responsabilité. Nous rappelons que ces entreprises relèvent des secteurs d'activité suivants : Bois, Travail des métaux, Dispositifs Médicaux, Agro-biotechnologie, Verre, Textile, Eau et Environnement.

Les outils mis en place nécessaires à la gestion de l'information et des connaissances adaptés au contexte lorrain vont ainsi permettre :

- D'organiser le suivi des actions d'intelligence économique que les cibles et les acteurs auront décidé d'entreprendre (par exemple : aide à la mise en place d'organisation de gestion de l'information et des connaissances, échanges d'expériences, diffusion de bonnes pratiques, animation de cellules de gestion de l'information…) ;
- D'animer les réseaux et filières préexistants
- De favoriser les actions de coopération entre entreprises dans des domaines non concurrentiels (co-opétition : coopération compétition) ;
- De mettre en œuvre les moyens humains et techniques de collecte, d'analyse, d'exploitation et de distribution de l'information et des connaissances ;
- D'utiliser des outils faisant appel à des techniques incluses dans le terme générique des Technologies de l'Information et de la Communication afin de gérer l'information et les connaissances ;
- De fournir de l'information utile aux cibles et acteurs sensibilisés et formés.

Les objectifs sont :

- Sensibiliser et former un grand nombre de cibles et acteurs à l'intelligence économique ;
- Animer les réseaux et filières préexistants ;
- Favoriser l'émergence de nouveaux réseaux et filières ;
- Avoir contribué à améliorer la compétitivité économique de la Lorraine.

A partir de cet outil et des enjeux que cela entraîne, nous avons expérimenté les différents rôles des acteurs de l'IE intervenant dans le portail. Nous rappelons ainsi les fonctions du veilleur, puis celle de l'infomédiaire.

4.1.2 Rappel et synthèse des fonctions réalisées par le veilleur en perspective avec les besoins émis pas la plate-forme et le cas pratique des infomédiaires de DECiLOR

Nous rappelons qu'une de nos hypothèses se base sur le fait que selon nous, l'acteur traditionnel de l'IE, le veilleur ne peut pas remplir à la fois son rôle traditionnel de chargé de veille et gérer en même temps les autres obligations d'une démarche d'IE en région et plus précisément au sein d'un DRIE. Nous avons en effet pu justifier cette hypothèse dans le chapitre 3, à travers l'enquête auprès des infomédiaires de DECiLOR, ainsi qu'en déduction des besoins des DRIE que nous avons fait émerger suite aux enquêtes, à nos observations et à nos lectures.

Nous tenons, de ce fait, à rappeler que notre problématique insiste sur le fait que le décideur et le veilleur ne peuvent pas seuls rendre compte et effectuer l'ensemble du spectre des actions et des étapes de l'IE. Dans cette optique, afin de mieux positionner et distinguer notre nouveau personnel coordinateur-animateur, nous allons rappeler quelles sont les activités qui caractérisent un veilleur.

L'objectif du veilleur n'est pas de proposer des solutions aux problèmes décisionnels mais de fournir des informations à valeur ajoutée pour que le décideur puisse décider en connaissance de cause.

A partir d'un plan de recherche, les veilleurs vont : définir des indicateurs permettant de trouver l'information (mots clés, données primaires) ; interroger les différentes sources d'information qu'ils auront sélectionnées ; paramétrer des outils de veille

automatique intégrés au SI ; collecter et ramener toutes les informations qui sont trouvées ; stocker ces informations en prévision des étapes ultérieures.

4.1.3 La transition de la plate-forme d'IE vers le portail de DECiLOR : validation par la mise en pratique de notre architecture

Cette partie permet de montrer comment la plate-forme traduit concrètement ce que nous avons schématisé dans le chapitre 3 (figure 33) et quelle place tient le coordinateur-animateur au sein de l'outil. Nous pourrons ainsi en déduire son apport au sein de l'outil et valider ses rôles et compétences. Pour cela, nous commençons par présenter la partie restreinte du portail d'information de DECiLOR (nous avons présenté l'ensemble du portail, en section 3.3.5). Ici, seule la partie restreinte nous intéresse, car elle concerne directement la gestion des filières par les coordinateur-animateurs et c'est sur cette partie que nous avons réfléchi pour optimiser la plate-forme.

<u>Présentation de la partie restreinte du portail</u>

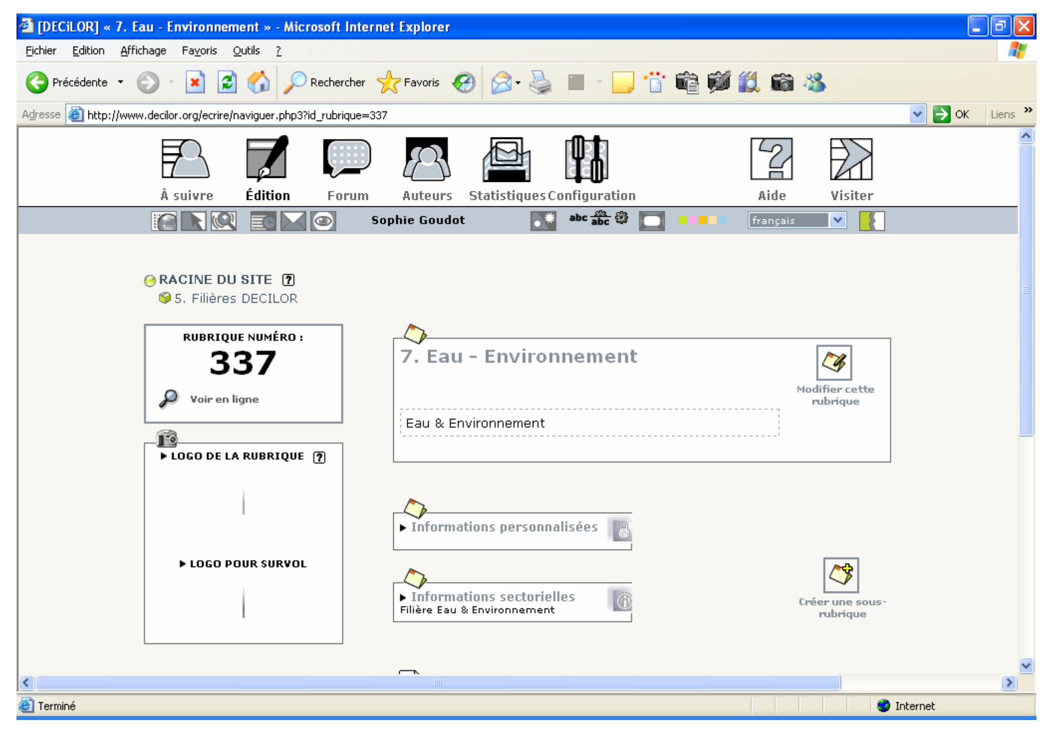


Figure 35. Espace privé du portail DECiLOR

Chaque filière DECiLOR contient plusieurs répertoires qui sont :

- un répertoire « informations sectorielles » qui contient trois dossiers : agenda / revue de presse / newsletter
- un répertoire « informations personnalisées » qui contient un répertoire par entreprise ayant accès au site.

Les entreprises qui ont un login et un mot de passe accèdent à la totalité des informations sectorielles ainsi qu'au répertoire « informations personnalisées » les concernant.

En tapant www.decilor.org, les entreprises accèdent à la partie publique du site. Dans la rubrique qui concerne leur filière, elles trouvent quelques informations relatives aux dernières nouvelles de la filière.

Pour avoir accès à la totalité des informations les concernant, il suffit de cliquer sur « mon espace privé » en haut à droite, de saisir le login et le mot de passe que leur a communiqué le coordinateur-animateur, puis de recliquer sur « mon espace privé ».

Leur page personnelle s'ouvre alors :

- On y trouve sur le menu à gauche sous le nom de l'entreprise connectée tous les documents qu'a produits pour elle le coordinateur-animateur.

- Sous le nom de sa filière, l'entreprise a accès aux nouveautés de la filière avec les newsletters, un agenda, et une revue de presse.

- Enfin dans « informations transversales » on y trouve des documents relatifs aux clubs entreprises DECiLOR et par la suite des informations d'ordre méthodologique pour aider les bénéficiaires du dispositif dans leurs recherches d'information.

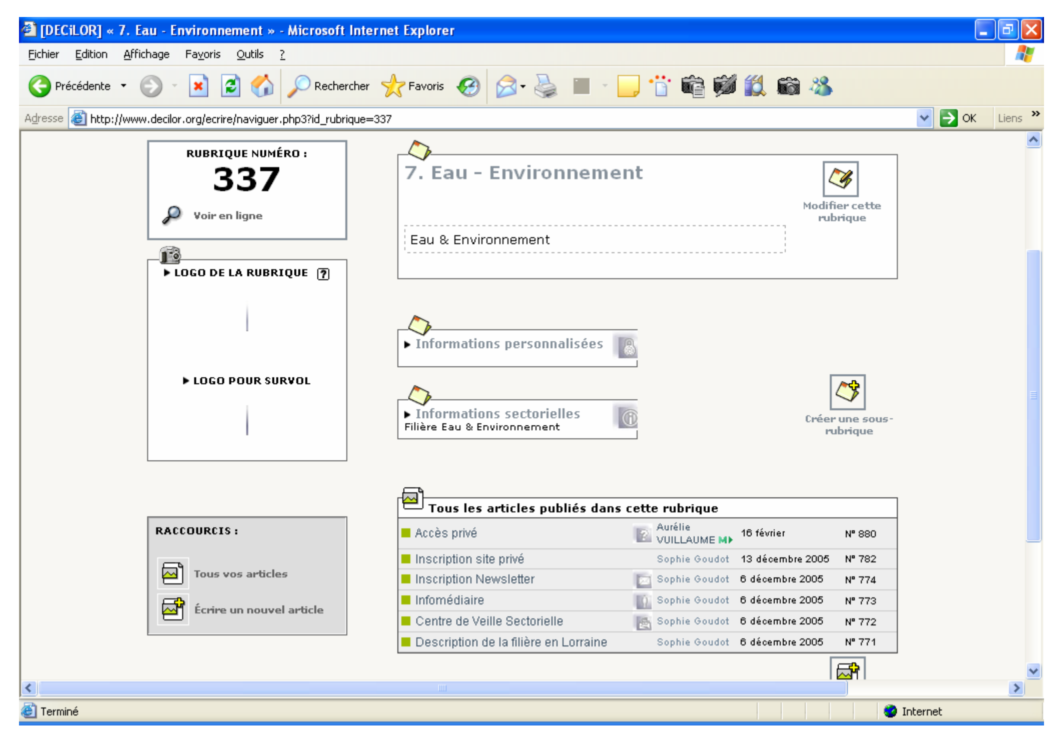


Figure 36. Espace de travail personnalisé de la filière Eau du portail DECiLOR

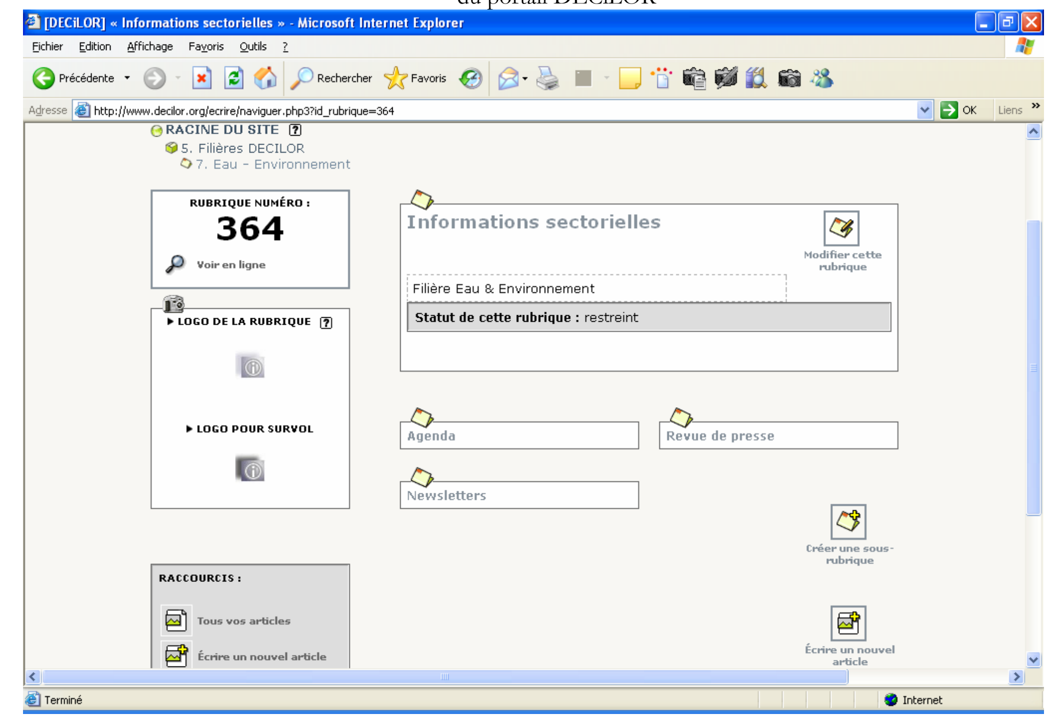


Figure 37. Espace de travail collaboratif de la filière Eau du portail DECiLOR

La mise en œuvre des éléments de plate-forme d'IE dans le portail DECiLOR
Nous pouvons maintenant remarquer que deux rubriques essentielles composent la partie restreinte du portail. La première est une rubrique « informations personnalisées », via laquelle le décideur consulte ses veilles. Elle correspond dans notre schéma proposé dans la section 3.5.6 (figure 33) au module SIE-ETP (espace de travail personnalisé). La seconde est une rubrique « informations sectorielles », via laquelle tous les décideurs de la même filière peuvent accéder. Y figurent un bulletin d'informations sectorielles, un agenda, etc.. Elle correspond dans notre schéma au module SIT-ETC (espace de travail collaboratif). Selon la schématisation de notre plate-forme, la gestion de ces deux modules incombe au coordinateur-animateur. Or, dans le cas du portail DECiLOR, la gestion des deux rubriques correspondantes sont aussi à la charge des infomédiaires. Nous retrouvons ainsi la traduction complète de notre schéma sous la forme d'un portail d'information.

Après avoir présenté l'architecture de la partie restreinte du site portail, nous allons maintenant voir de quelle manière intervient le coordinateur-animateur. Pour valider nos propos, nous exposerons quelques statistiques démontrant l'évolution du nombre de consultations du portail sur ces douze derniers mois et pourrons tenter d'apporter une première justification à l'apport du coordinateur-animateur.

4.1.4 Justification du positionnement et des fonctions du coordinateur-animateur pour l'animation de sa filière au sein du portail DECiLOR

Le coordinateur-animateur, animateur et superviseur au sein du portail est polyvalent : à la fois superviseur-administrateur de sa filière (administrateur, non pas au sens technique et informatique plus connu sous le nom d'administrateur réseau, mais au sens plus large que nous définissons ci-dessous), animateur et manager.

En tant que *superviseur-administrateur*
Il doit s'attacher aux points clés suivant (en référence à la norme IEEE P 1220) :
Le contour des missions et objectifs de son système ; les attentes des différents types d'acteurs du système ; les scénarii opérationnels et les interactions avec l'environnement humain et technique ; les flux traités par le système (surtout ses données) ; les contraintes externes et opérationnelles d'exploitation et de logistique (avec la

collaboration technique d'un informaticien, voire d'un administrateur réseau et l'appui logistique d'un DSI); les facteurs de qualité de service attendu.

En tant qu'*animateur*

Des réunions régulières doivent être mises en place pour : entretenir la motivation des acteurs, les synchroniser ; apporter de la méthodologie et de la compétence pour comprendre et acquérir l'autonomie permettant d'agir seul ; entretenir la motivation et assurer la cohésion du processus d'IE par l'organisation du système de prise de décision.

En tant que *manager- médiateur*

Cet acteur doit également disposer de pré-requis en terme de management, c'est-à-dire être à la fois leader, pédagogue et initiateur : il sait expliquer, former et mobiliser[175] (définition, affectation et suivi de réalisation des tâches, piloter les processus collectifs de coopération menant à une action collective, etc.).

Il doit exercer à la fois un management individuel en tant qu'organisateur et entraîneur (en fixant des objectifs et en contrôlant les résultats) et un management collectif en tant que facilitateur et émergeur (en faisant développer la coopération et faire émerger l'innovation). Cet aspect est important dans la mesure où cet acteur exerce une ***double médiation***, d'une part entre tous les acteurs du système et d'autre part entre les acteurs et « le monde extérieur » (caractérisé par le monde de l'information, d'une manière générale, c'est-à-dire, partout où il peut capter des signaux et recueillir des informations, qu'elles soient formelles ou informelles (réseau humain). En d'autres termes, il assure le lien entre les acteurs du processus d'IE (voir figure 6) et les acteurs du DRIE (incluant d'autres acteurs, tels que ceux des pouvoirs publics (organismes consulaires, services déconcentrés de l'Etat, etc.) et englobant tous les décideurs d'un secteur activité). Cette dernière phrase est très importante dans notre contexte régional d'IE et plus précisément d'animation de filière, où ce sont des partenaires mais aussi des concurrents qui peuvent être appelés à travailler ensemble sur une même thématique, transversale ou non à leur métier premier. ***Le travail de l'animateur est alors de « doser » les apports de chacun (tel un modérateur) sur des préoccupations communes et faire en sorte qu'il y ait mutualisation, c'est-à-dire, que tous apportent leur expertise pour faire émerger de nouvelles perspectives, quant à l'évolution de leur secteur***

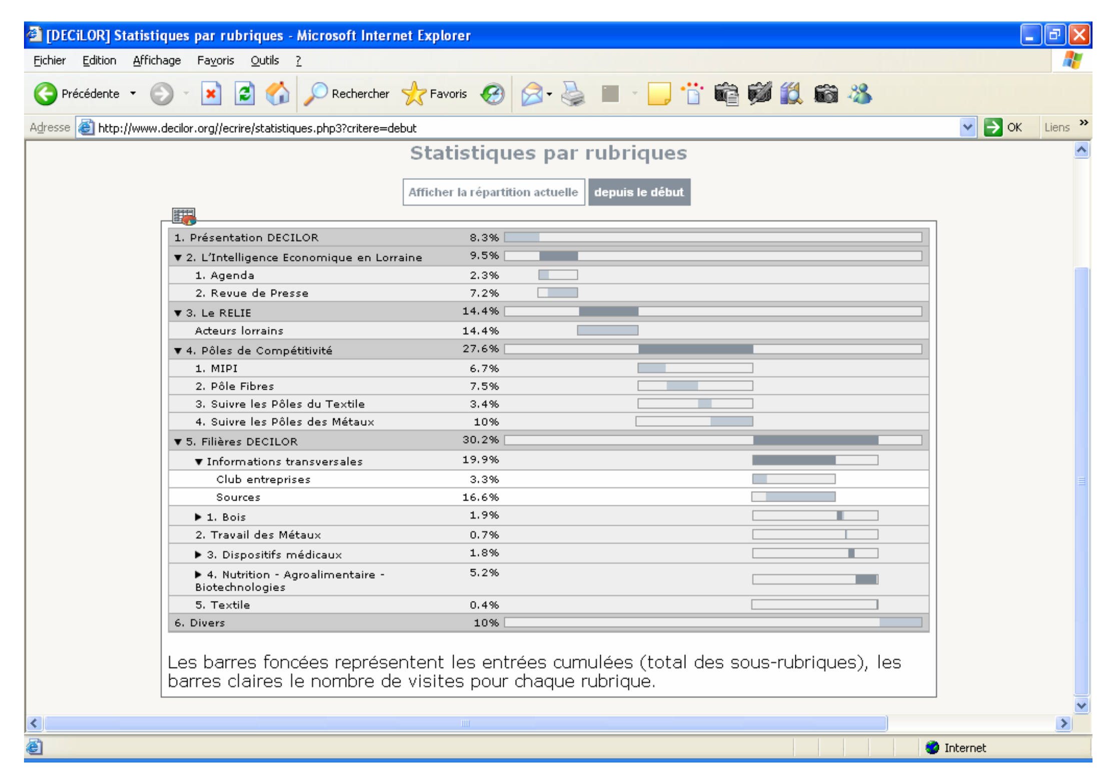
175 Tiré du *Guide de Management de Ressources Humaines* d'ALAJI, suite à une formation sur le management des ressources humaines.

d'activités (et ne pas se laisser envahir par des investisseurs étrangers, par exemple).

- **Evolution statistique des consultations du portail DECiLOR**

Les statistiques d'un site sont une forme de feed-back qui permet d'avoir un retour sur l'intérêt de l'outil et de son contenu. Nous avons cependant relevé un manque au niveau de l'analyse statistique du portail DECiLOR. En effet, une analyse est donnée du nombre de consultations par jour sur le nombre de pages visitées, sans avoir la possibilité de connaître le nombre de visites par article déposé par l'infomédiaire et sans savoir qui consulte ces articles. En conclusion de cela, nous pouvons difficilement évaluer le taux d'intérêt des entreprises sur les articles déposés par les infomédiaires. Nous sommes toutefois en mesure de dire qu'en un an, le nombre de consultations du portail (parties publique et privée) s'est multiplié de plus de quatre fois (400 visites par mois en janvier 2006 à 1700 visites par mois en décembre 2006) et que l'arrivée sur le site se fait principalement via Google, avec des mots clés souvent relatifs aux pôles de compétitivité (pour 58% des mots clés). Ceci confirme, d'ailleurs, le quasi-monopole de ce moteur de recherche pour l'accès à l'information et l'importance qui doit être associée à une bonne visibilité selon les critères de cet outil.

Le tableau ci-dessous (19) présente la répartition des visites depuis le début de la mise en ligne du site en décembre 2003. On y apprend, par exemple, que presque un tiers des visiteurs est allé voir le contenu des filières, 27 % d'entre eux ont visité la rubrique des pôles, 14 % le RELIE, et 9,5 % l'intelligence économique en Lorraine (Cf. le détail des rubriques, figure 24).



Statistiques par rubriques

Afficher la répartition actuelle | depuis le début

Rubrique	%
1. Présentation DECILOR	8.3%
▼ 2. L'Intelligence Economique en Lorraine	9.5%
1. Agenda	2.3%
2. Revue de Presse	7.2%
▼ 3. Le RELIE	14.4%
Acteurs lorrains	14.4%
▼ 4. Pôles de Compétitivité	27.6%
1. MIPI	6.7%
2. Pôle Fibres	7.5%
3. Suivre les Pôles du Textile	3.4%
4. Suivre les Pôles des Métaux	10%
▼ 5. Filières DECILOR	30.2%
▼ Informations transversales	19.9%
Club entreprises	3.3%
Sources	16.6%
▶ 1. Bois	1.9%
2. Travail des Métaux	0.7%
▶ 3. Dispositifs médicaux	1.8%
▶ 4. Nutrition - Agroalimentaire - Biotechnologies	5.2%
5. Textile	0.4%
6. Divers	10%

Les barres foncées représentent les entrées cumulées (total des sous-rubriques), les barres claires le nombre de visites pour chaque rubrique.

Tableau 19. Statistiques des rubriques du portail DECiLOR entre 2003 et 2006

Nous ne sommes pas véritablement satisfaite par ces résultats, puisque la proportion d'un tiers des visites sur les filières (donc entrée restreinte) ne justifie pas réellement l'utilité d'une animation de filière par le coordinateur-animateur par le biais du portail.

Nous avons deux explications à ce phénomène :

1) Beaucoup de filières ont développé leur propre portail que les infomédiaires actuelles gèrent et qui pour la plupart, ont été conçus avant le portail DECiLOR. Pour éviter un double emploi et pour ne pas changer les « habitudes » (et déstabiliser les utilisateurs), les infomédiaires continuent à travailler via leur portail initial et ne se servent de DECiLOR que pour des activités de promotion (en quelques sorte, une vitrine, voir aussi le tableau 10 qui relate de ce type de cas par les infomédiaires).

2) Les décideurs ont besoin d'avoir un rapport direct avec l'infomédiaire. En tant que personne de confiance, c'est l'interlocuteur privilégié du décideur. Aussi, ce dernier est assez frileux lorsqu'il s'agit de passer par des outils (surtout psychologiquement, quand on sait que cet outil propose un accès au public), d'une part pour sa manipulation (il faut prendre le temps de comprendre son fonctionnement et ses fonctionnalités, le temps de se l'approprier et d'avoir le réflexe de l'intégrer totalement à sa propre veille), d'autre part pour ses aspects sécuritaires (certains peinent à faire

confiance aux systèmes informatisés et à accepter que leur veille y soit déposée). Par conséquent, les infomédiaires communiquent directement avec les décideurs par mail, par téléphone ou par courrier postal (cf. figure 25). Nous considérons toutefois cette approche très positive, cela prouve de l'importance des relations entre l'infomédiaire et le décideur, de la confiance entre les deux parties et du fait que l'infomédiaire communique, se déplace, sait faire du réseau, etc. L'infomédiaire remplace en quelque sorte le portail en assurant le lien avec les PME sans avoir besoin d'outils. Nous avons justement vu en section 3.5.2 que l'infomédiaire, dans la littérature peut être défini comme un intermédiaire sur Internet introduisant la réduction des coûts de transaction (chercher l'information, coordonner, surveiller…). Le journal du net[176] propose cette définition : « l'infomédiaire désigne un site d'information ou de communauté qui, à partir de l'information produite, propose un lien direct pour passer commande auprès d'un fournisseur agréé. L'infomédiaire jouant donc à la fois le rôle de prescripteur et celui d'intermédiaire », nous traduisons cela comme un outil, un agrégateur de contenu, établissant une relation d'échange entre les demandeurs et les fournisseurs (en IE : entre les décideurs et les veilleurs).
Ce constat nous amène à la conclusion que l'humain prime sur l'outil pour bon nombre de décideurs et qu'il est indispensable de mettre à disposition des décideurs les bonnes compétences pour les mettre en confiance et les mener vers leurs objectifs (survivre sur un marché mondialisé, innover, être compétitif, investir et exploiter de nouveaux marchés, etc. ; pour un territoire : augmenter son attractivité, mener une politique de développement durable (développer son bassin d'emplois, attirer le tourisme, réduire la pauvreté et le fossé entre les classes sociales, etc.). Toutes ces remarques nous ont servi à « forger » le métier de coordinateur-animateur.

Pour montrer l'intérêt d'un portail d'information d'une filière géré par un infomédiaire, nous prenons l'exemple du portail de l'eau, du NANCIE, que nous avons géré de 2002 à 2006. Nous allons montrer l'évolution statistique des consultations et en déduire l'utilité du coordinateur-animateur dans ce type d'outil.

[176] http://www.journaldunet.com/encyclopedie/definition/260/41/21/infomediaire.shtml (consultée le 29 avril)

- **Le portail de la filière eau-environnement**

Dans le cadre du Programme Ministériel pour l'Utilisation Collective d'Internet par les PME – PMI (UCIP), le NAN.C.I.E. et l'ILGU[177] ont déposé un projet de développement d'un site portail dans le domaine de l'eau et de l'environnement, en partenariat avec le Ministère de l'Industrie et la DRIRE[178] lorraine, en 1999.
En effet, depuis 1984, le NAN.C.I.E. développe une activité d'innovation et de transfert de technologie en direction des P.M.E. de son secteur d'activité. Cinq cent entreprises travaillant dans les domaines de l'eau et de l'environnement ont été recensées par le CRT Eau Environnement sur la région lorraine. C'est pour cette base d'entreprises régionales que le CRT a souhaité développer ce site portail.

Le portail du NAN.C.I.E. est un portail vertical d'information d'entreprise, soit EIP[179] car il intègre, agrège et présente des données issues de sources multiples, à la fois internes et externes. Elles se présentent sous la forme de pages web, de dépêches, d'images, de fichiers….Il est en quelque sorte une fenêtre qui s'ouvre sur des sources d'information semi-statiques[180].

Le but du portail est de valoriser les entreprises lorraines, d'offrir un service à valeur ajoutée (traitement de l'information), de développer un entrepôt de données qui constitue la mémoire de l'entreprise : Une base de données sur laquelle figurent toutes les informations validées (informations brutes ou traitées, sources, références, bibliographies, coordonnées de partenaires, clients, sujets, thématiques, etc.).

Le point fort de ce portail est le travail collaboratif, le partage des connaissances entre les entreprises et le NAN.C.I.E. En effet, les entreprises peuvent elles-mêmes intervenir sur le portail en se référençant ou en proposant un site, et à terme, en demandant et en consultant leur veille.

---

177 ILGU : Institut Lorrain du Génie Urbain.

178 DRIRE : Direction Régionale de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement.

179 EIP : Point d'accès unique à des sources multiples. Il permet d'accéder à une information organisée et structurée et de pouvoir personnaliser l'information par rapport aux centres d'intérêts des utilisateurs et aux taches qu'ils ont à accomplir.

180 Cf. notre mémoire de DEA sur les portails de veille, 2001

L'impact attendu de l'opération a été :

- Un meilleur recueil d'informations stratégiques pour l'entreprise (veille technologique).
- Une meilleure présence des entreprises sur le net (actions et médiations).
- Une initialisation de nouvelles collaborations entre entreprises.

La méthode d'évaluation des résultats ont été :

- Un rapport final décrivant la plate – forme mise en œuvre.
- Une enquête de satisfaction auprès des utilisateurs.
- Les statistiques de fréquentation du site.

Les services proposés par le portail sont[181] :

- *Les entreprises* : le portail propose aux entreprises lorraines et transfrontalières de s'inscrire en ligne pour présenter leurs activités.
- *Le guide des sites web* : il s'est fait à la suite d'un référencement précis à l'aide d'une grille de critères d'évaluation, d'une analyse et d'une indexation élaborée. Il a ensuite donné suite à la constitution de résumés en français et anglais et à l'extraction de mots- clés, pouvant aider et guider les futurs utilisateurs à la recherche. Tous ceux-ci sont classés par type de site, thématiques et sous thématiques.
- *Les bourses d'emplois et de stages* : permet à toute personne, étudiant, entreprise d'effectuer une demande ou une offre en ligne de stage, de partenariat, d'emploi, etc…
- *La page actualité* : elles sont classées par domaine (eau, air, déchet…) et par type d'information (droit et législation, événement et manifestation, formation, NTIC, produit et service, publication) et peuvent être ensuite archivées.
- *La veille* : c'est par le biais de cette rubrique que l'entreprise devrait être directement dirigée vers la partie restreinte du portail DECiLOR, correspondant à sa filière, soit, en cliquant sur la rubrique « veille » (voir la figure ci-dessous) (ça a été une de nos propositions, mais qui n'a pas encore abouti) :

[181] Gestion et alimentation du portail lors de notre stage de DEA, d'octobre 2001 à juillet 2002.



Figure 38. Site portail de la filière eau et environnement

En cliquant sur la rubrique « veille », l'entreprise devrait être dirigée vers la partie restreinte de sa filière sur le portail DECiLOR, soit à cet endroit :



Figure 39. L'espace restreint de la filière eau-environnement du portail DECiLOR

Les statistiques du portail :

Les consultations du portail sont passées de 10858 pour l'année 2004 à 15735 pour l'année 2006, soit 30 % d'augmentation en deux années. La rubrique la plus visitée est celle de l'actualité, l'infomédiaire y dépose quotidiennement des informations concernant la filière de l'eau et de l'environnement.

Cette évolution significative des consultations s'explique par le fait que l'infomédiaire a su faire adhérer son panel d'entreprises à l'appropriation de l'outil, en l'invitant à prendre connaissance des informations mises à jour dans son domaine d'activité, se traduisant par une forme de bulletin d'informations sectorielles. Cette démarche s'est amplifiée à la suite d'une enquête que nous (l'infomédiaire) avions envoyée au réseau de partenaires du NANCIE sur leur rapport à l'information, afin de savoir comment orienter le contenu du portail. 60 entreprises y ont répondu. Ces entreprises recherchent essentiellement des informations d'ordre juridique, concurrentiel et technologique dans les domaines de l'eau et du traitement des déchets. Leurs recherches se font particulièrement par le biais d'Internet et des publications. Seules 15% d'entre-elles déclarent faire appel à un service extérieur d'information (CCI, Agence de l'eau…). C'est sur ce dernier point que le CVS s'est crée, afin de se substituer aux services de fourniture d'informations et devenir le fournisseur des partenaires du NANCIE en matière de veille ou à défaut, d'informations sectorielles via le portail d'informations.

- **Conséquences et conclusions de la traduction de notre modèle de plate-forme d'IE régionale sous la forme d'un portail d'information**

Premièrement, le développement d'un portail d'information relatif à un DRIE doit faire en amont l'objet d'un choix. Soit, il est considéré comme la fenêtre privilégiée d'accès aux informations et au partage des connaissances des décideurs concernés et dans ce cas il s'agit d'une centrale de communication et de partage d'information ; Soit, il est considéré comme une vitrine réalisant le lien et la promotion d'un ensemble d'autres sites dédiés à différents secteurs d'activité. Dans ce dernier cas, le portail « vitrine » joue le rôle d'une certaine manière de l'infomédiaire et les fonctions du coordinateur-animateur devraient être développées en ce sens. En effet, si nous reprenons le cas du portail d'information de DECiLOR et de celui du NANCIE, nous pouvons constater en termes de fonctions un grand nombre de redondances. Celles-ci sont dues au fait que le public ciblé par ces deux portails n'est pas

exactement le même. Ainsi, le portail NANCIE vise notamment des professionnels du secteur de l'eau qui n'ont pas accès normalement à l'intégralité du portail DECiLOR. À propos de la place de la relation humaine dans le processus d'IE via un DRIE où des infomédiaires sont employés, nous pouvons constater que celle-ci s'impose largement et contourne l'intérêt du portail, puisqu'elle instaure une relation privilégiée et directe entre le décideur et l'infomédiaire ; ce dernier n'est pas caché derrière un espace informatique où il faut utiliser un login et un mot de passe pour avoir des informations confidentielles, subir les aléas de ce type de systèmes (temps nécessaire à la connexion, communication ou perte des codes d'accès …), etc..

Enfin, quoiqu'il en soit, dans la situation de DECiLOR, nous constatons que les infomédiaires proposent leurs informations via deux portails d'information, celui de DECiLOR et celui de la filière à laquelle ils sont rattachés, ce qui pour le rapport à l'information coté décideurs impose de faire un choix sur la préférence de l'accès à l'information à accorder : le portail DECiLOR, le portail de la filière ou aucun des deux, mais un contact direct avec l'infomédiaire. Cependant, nous pouvons relever que cette analyse des rôles de l'infomédiaire au sein d'un outil et plus particulièrement d'un portail est une première justification de l'intérêt de ce métier, par la qualité des informations qui y sont gérées et de l'interaction entre les acteurs amenés à utiliser et/ou à gérer l'outil. C'est également une preuve de l'importance des relations humaines et des liens de confiance que battit l'infomédiaire avec le décideur. Toutefois, concernant notre modèle de plate-forme et de sa matérialisation sous la forme d'un portail, nous pouvons dire que cette transition mérite plusieurs réflexions. Premièrement, notre modèle se retrouve appliqué dans le cadre d'un portail central d'accès à l'information, mais aussi dans ses grandes caractéristiques, dans les portails des filières concernées par le DRIE. Ainsi, si notre modèle est appliqué, la centrale d'accès à l'information doit être développée en termes de normes, de méthodes et de partenariats en matière d'informations, à la fois entre les coordinateur-animateurs, les filières concernées et les portails d'information de ces filières.

Nous pouvons d'ailleurs souligner l'intégration d'une part de ces conclusions dans le développement du projet STRATINC (STRATegic Intelligence and innovative Clusters) en relation avec la filière Bois de DECiLOR. Le principal objectif de STRATINC fut de partager un certain nombre d'informations entre différents futurs DRIE européens pour développer une démarche commune et un ensemble de bonnes pratiques pour le développement d'un cluster d'entreprises au sein d'une région. Ainsi, le coordinateur-animateur de notre modèle de plate-forme est pris au

sens de relais et peut être conçu de manière informatique, tout en prenant en compte les espaces de travail déjà existant, c'est-à-dire, notamment, les portails d'information des filières. Ainsi, si le portail DECiLOR est moins performant que ce que nous avions supposé, ceci est certainement dû à la répartition des informations sur l'ensemble des autres portails et, à son activité principale et fédératrice qui est surtout de mettre en valeur le dispositif, d'assurer sa promotion et de gérer des actions transversales et/ou complémentaires aux filières déjà existantes. Par conséquent, notre modèle de plate-forme ne doit pas s'appliquer comme nous l'avions tout d'abord supposé, seulement à la plate-forme centrale d'information, mais aussi aux plates-formes décentralisées, matérialisées par les portails des filières. Nous avons donc deux échelles de prise en compte de notre modèle dans l'élaboration de portail**s** d'information.

Une première doit faire le point sur les rôles des portails d'informations des filières et leur rapport à l'information via les coordinateur-animateurs concernés, en posant la question des espaces de travail impliqués et mis en place.

Une deuxième échelle d'observation des portails d'information du DRIE doit considérer le partage et l'emploi conjugués des portails des filières et du rôle du portail central vis-à-vis des enjeux du DRIE. C'est dans ce cadre que se pose la question du partage et de la mise en commun d'outils de travail conformes à tous pour mieux partager, communiquer et mettre en place des actions faisant appels à des entreprises de filières différentes. La plate-forme centrale doit ainsi rendre plus souple l'utilisation du dispositif et non le rigidifier.

Désormais, pour poursuivre notre travail de validation, nous nous penchons sur la différenciation entre le rôle du veilleur et de celui du coordinateur-animateur en proposant dans la section suivante, une deuxième justification du métier de coordinateur-animateur par rapport à celui du veilleur.

4.2 VALIDATION DE LA DISTINCTION DES FONCTIONS DU COORDINATEUR-ANIMATEUR DE CELLES DU VEILLEUR

Afin de justifier de l'utilité du métier de coordinateur-animateur par rapport à celui du veilleur, nous nous fondons sur l'enquête RETEX (que nous avons relatée brièvement en conclusion de la section 3.3.6).

Cette enquête est avant tout orientée vers l'évaluation d'un travail de veille. Elle s'est construite sur les éléments suivants auxquels les interrogés (décideurs) ont répondu en notant de 1 à 4, 1 étant la note la plus faible et 4 la note la plus forte :

- Rapidité de transmission des informations brutes
- Exhaustivité des informations brutes
- Qualité du bulletin d'information
- Rapidité de transmission du bulletin d'information
- Exhaustivité du bulletin d'information
- Qualité des notes d'information/ synthèse
- Rapidité de transmission des notes d'information/ synthèse
- Exhaustivité des notes d'information/ synthèse
- Qualité des mails informationnels
- Rapidité de transmission des mails informationnels
- Exhaustivité des mails informationnels
- Satisfaction vis-à-vis de l'information personnalisée transmise
- Disponibilité et écoute de l'infomédiaire
- Pertinence de l'information transmise
- Appréciation globale du service rendu gracieusement

Les résultats nous permettent de constater que l'activité de veille effectuée par l'infomédiaire est satisfaisante pour l'ensemble des entreprises interrogées. Les infomédiaires parviennent à remplir tout le processus de veille et à élaborer et diffuser des produits de veille selon les besoins des décideurs. C'est un point important à prendre en compte pour l'évolution du métier d'infomédiaire vers celui de coordinateur-animateur.

Ces résultats révèlent entre autres que 78%[182] des décideurs sont très satisfaits (note 3 et 4) de la manière dont les infomédiaires appréhendent la problématique posée. Cela veut dire qu'ils prennent le temps de la définir avec le décideur et d'en comprendre toutes les dimensions. D'autre part, on compte 75 % des interrogés satisfaits de la qualité des notes d'information/ synthèse et 90% de la rapidité de leur transmission. Cela montre le temps passé à exploiter et à diffuser des informations et de la rapidité du service rendu. 65% des décideurs sont satisfaits de la veille personnalisée

[182] Soit un peu plus de 40 entreprises sur un peu moins de 120 interrogées.

(satisfaction vis-à-vis de l'information personnalisée transmise et de la pertinence de l'information transmise), les résultats de veille qui leur sont transmis semblent répondre de manière efficace à leurs besoins et à leurs problématiques.
L'infomédiaire se présente comme un professionnel disponible, ayant le sens de l'écoute, 87% des interrogés en sont satisfaits.
Enfin, sur l'appréciation globale des services rendus (gracieusement, car DECiLOR proposaient des prestations non payantes pendant 18 mois pour chaque entreprise rentrant dans le dispositif), 75% des entreprises en sont contentes.

Nous illustrons ces résultats dans la figure ci-dessous (figure 40)

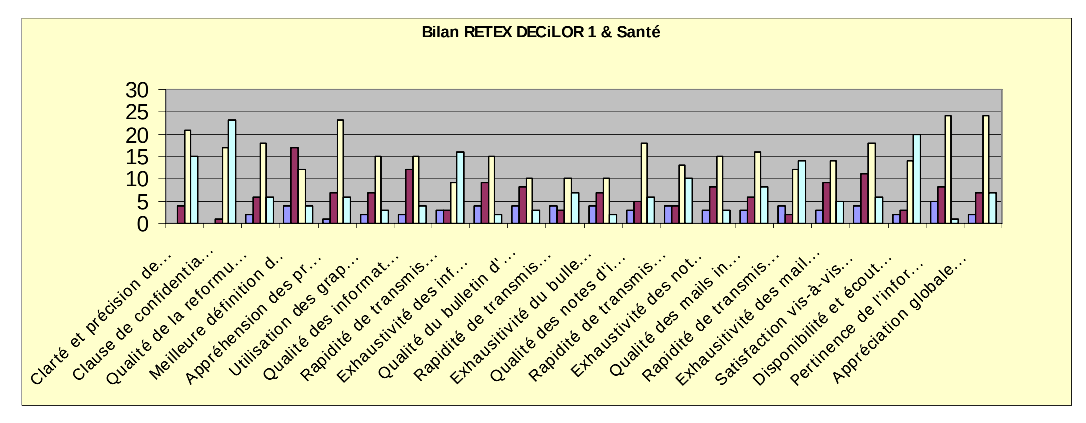


Figure 40. Bilan de DECiLOR [CEIS, 2004]

La couleur bleu foncée correspond à la note 1 (faible), la rouge à la note 2, la jaune à la note 3 et la bleue ciel à la note 4 (très bon).

Cette enquête montre l'efficacité du travail de veille effectué par l'infomédiaire. Elle traduit de ce fait davantage le travail d'un veilleur que celui d'un infomédiaire. Dans le cadre de DECiLOR un choix fut donc fait de charger les infomédiaires du rôle de veilleur. Dans cet ordre d'idées, si nous confrontons les résultats obtenus par cette enquête à ceux que nous avions présentés au chapitre 3, nous rappelons que la figure 27 montrait la répartition des intérêts des bénéficiaires du dispositif entre des actions que nous pouvons lier à de la veille (accès à des connaissances nouvelles et fourniture d'une aide informationnelle à la décision) et d'autres que nous associons plutôt à l'infomédiation de notre infomédiaire (aide à la coopération des entreprises et soutient à la mise en œuvre de démarche d'IE). Ainsi, il y a une demande conjuguée d'un veilleur et d'un infomédiaire. Puis, si nous revenons à la figure 29, nous constatons

que le bilan de DECiLOR pour les entreprises au niveau de leur satisfaction est très mitigé. Pourtant, d'après l'évaluation RETEX ci-dessus, les actions de veille réalisées par les infomédiaires satisfont les entreprises concernées. Nous concluons, donc que le bilan mitigé de la figure 29 est relatif aux fonctions véritables de l'infomédiaire qui ont été sous-exploitées puisque ces derniers se sont surtout consacrés à leurs actions de veille une fois qu'ils se sont mis en relation avec les décideurs de leur filière. Par conséquent, nous pensons prouver à travers ces résultats que pour bien faire ce travail, l'infomédiaire ne peut pas remplir le reste des rôles que nous avons préconisés tout au long de ce travail. Alors, les actions d'un DRIE se limiteraient à celles de la veille. Or, nous avons pu constater à travers les autres enquêtes présentées dans le chapitre 3, que les DRIE proposent au contraire peu de prestations de veille et privilégient les actions de sensibilisation, de formation, d'aide à la coopération, etc. Le décalage dans l'appréciation des fonctions de DECiLOR (figure 29) entre les différentes filières concernées serait alors probablement du à l'avancée de certaines filières par rapport à d'autres dans leur sensibilisation à l'IE et l'intégration d'actions de coopération. La filière santé, pour ce cas était déjà bien structurée et bénéficiait avant son intégration à DECiLOR, de quelques actions de coopération qui lui étaient propres. Ce constat nous permet de justifier le fait de faire évoluer notre infomédiaire vers le coordinateur-animateur.

Au regard de tous ces éléments, nous pouvons justifier le fait que si un infomédiaire fait un travail de veille approfondie et efficace, il ne peut en aucun cas remplir d'autres taches. Ainsi, son métier prend toute sa dimension et devient un métier à part entière que nous faisons transformer en coordinateur-animateur. Nous recommandons donc que tout dispositif se mettant en place et souhaitant proposer des prestations de veille, doit recruter à la fois un ou plusieurs veilleur(s) et un ou plusieurs coordinateur-animateur (s), selon la taille et les moyens du dispositif.

4.3 JUSTIFICATION DE NOTRE MODELE CADRIE A TRAVERS LES FORMATIONS EN IE ET LE REFERENTIEL D'A. JUILLET

Pour aborder cette partie dédiée à l'évaluation du contenu des savoirs et savoir-faire inclus dans notre modèle CADRIE, nous proposons une liste non exhaustive de formations en IE de niveau Master, afin de mettre en relation les enseignements qu'elles dispensent avec notre modèle. Nous pensons déduire de cette liste la

correspondance de ces enseignements avec les compétences nécessaires pour le coordinateur-animateur, selon les actions proposées par les DRIE. Ces actions peuvent être assimilées à la colonne métiers et débouchés du tableau. Notre choix des formations s'est porté sur les débouchés qu'elles présentent. Nous avons en effet retenu celles qui mentionnent un métier ou débouché en rapport avec l'IE et le territoire, les missions et organismes publiques, l'animation, etc..

Nous avons répertorié ces critères sous forme d'un tableau :

Intitulé	**Cours principaux**	**Pré-requis**	**Métiers et débouchés**	**Corrélation avec CADRIE**
Master Pro intelligence territoriale / *Université de Franche-Comté Sciences du langage, de l'homme et de la société*	-SIG -Traitement de l'info -IT et gouvernance territoriale -Gestion de site internet -Observatoires	-Géographie -Sociologie -Economie -Aménagement	-Gestion et aménagement du territoire et de l'environnement	40 %
Master Pro expertise économique, intelligence économique, développement local / *Université de Clermont 1 Sciences éco et gestion*	-IE -Veille -Outils et méthodes économétriques et statistiques -Politiques publiques et locales et stratégies territoriales -Stratégies industrielles et financières -Techniques de communication	-Sciences et Métiers de la Gestion -Administration Economique et Sociale -Maîtrise de Sciences et Techniques -Sciences Sociales -Sciences politiques -Commerce	-Chargé d'études éco auprès d'entreprises publiques ou privées, de banques ou de collectivités territoriales -Consultants -Analyste de marché -Economiste d'entreprise -Cadre dans des agences de développement -Ingénieur économiste -Conseil en dév local et territorial	83 %

Master pro intelligence économique et stratégies compétitives / *Université d'Angers Droit éco et gestion*	-Environnement international et compétitivité -IE et organisations -Protection et défense du patrimoine -Management de l'information et des connaissances -Influence et contre-influence	-Sciences éco -Sciences de Gestion -Sciences sociales -Langues étrangères appliquées -Droit, -Informatique -Commerce -Sciences politiques	-Chargés d'études dans les organismes de prévisions et les bureaux d'études éco (BIPE, OCDE, OFCE ....), les organismes financiers (banques, mutuelles, compagnies d'assurance...) et les organismes consulaires et les syndicats professionnels -Responsables chargés de la veille et du dév stratégique dans les entreprises, les services centraux de l'Etat, les services déconcentrés de l'Etat, les régions, les communes, les collectivités locales -Consultants dans les cabinets de conseil et d'expertise	80 %
Master intelligence économique et gouvernance territoriale/ *Aix Marseille III Institut de management public*	-SI des organisations -IE compétitive -Sécurité de l'information -Métiers stratégiques de l'entreprise -Méthodes d'analyses des			78 %

	pôles de compétitivité -Structures des territoires, administrations régionales et territoriales, services de l'État -Lobbying et influence : acteurs et territoires -Gouvernance et Territoires -L'entreprise étendue			
Master intelligence économique et territoriale / *Université de Toulon* *SIC*	-Prospective en IE -Traitement de l'info -Management du développement durable -Environnement géopolitique et géoéconomique -Dév locale et innovation		-Médiateur et animateur d'IE -Chef de projet de veille -Responsable des SI -Chargé de l'IE -Consultant en management de l'info -Consultant en org des SI	60 %
Master Sciences économies – intelligence économique / *Université de Toulouse 1* *Sciences économiques*	-Analyse éco et IE -Ressources humaines, scientifiques et techniques -Stratégies d'entreprise -Prospective dont géo-politique et politique de l'Internet -Ingénierie des systèmes de connaissance -Ingénierie organisationnelle (IE et management -Gestion de	-Sciences éco -Econométrie -Administration économie et sociale	-Veille scientifique, technologique, juridique. -Conseils en IE organisation et stratégie d'entreprise -Comm et gestion de l'info -Chambres consulaires et syndicats professionnels	75 %

	projet -Conception des SI)			
Master intelligence économique / *Université Marne la Vallée* *SIC*	-Org.et strat. informationnelle des entreprises -Management des risques -IE -Propriété intellectuelle -Droit de l'info -Anglais -SI et sécu -Gestion des connaissances -lobbying, manipulation de l'info -Géo éco	-Maîtrise des procédures d'info élaborée -Connaissance des stratagèmes et des malveillances -Culture stratégique et géopolitique -Evaluation des vulnérabilités de l'entreprise -Limite judiciaire de l'investigation	-Responsable de la cellule d'IE d'une entreprise -Animateur d'un réseau régional d'IE -Consultant en intelligence et stratégie	90 %
Master IST-IE *Nancy Université* *SIC*	- Conception de SI - Langues - Protection du patrimoine - Méthodologie de recherche d'information - veille stratégique et IE (dispositifs internationaux, nationaux et régionaux)	- Pas de pré-requis particuliers	- participation à la définition des objectifs stratégiques, - maîtrise les méthodologies d'accès à l'information, - maîtrise les moyens de protection du patrimoine	50 %

Tableau 20. Correspondance du modèle CADRIE avec des formations BAC + 5 en intelligence économique

L'ensemble de ces formations que nous avons référencées doivent, par rapport à des formations classiques en IE, intégrer des éléments liés à de l'intelligence territoriale ou prendre en compte au moins un aspect territorial lié à l'information. Nous remarquons que les formations sont partagées entre les sciences de gestion et d'économie (CNU 05/06) et les sciences de l'information communication (CNU 71). Cette remarque peut nous permettre de comprendre les pré-requis souhaités qui ne dépendent pas forcément des enseignements dispensés dans la formation, mais de la section CNU à laquelle ces formations sont rattachées.

La colonne montrant la corrélation entre CADRIE et la formation s'est fondée sur l'intitulé des cours. Nous avons comparé ces enseignements avec les compétences souhaitées dans notre modèle, en générant un pourcentage de concordance. Ce pourcentage s'est fait en comptabilisant le nombre d'enseignements proposés par les formations, en adéquation avec les compétences identifiées du coordinateur-animateur dans le modèle CADRIE. Pour exemple, la première formation dispensée par l'Université de Franche-Comté propose deux enseignements sur cinq correspondant à ce que l'on souhaite comme savoirs et savoir-faire acquis par le coordinateur-animateur, à savoir : traitement de l'information et IT gouvernance territoriale. Ainsi, rapporté à un pourcentage, cela se traduit par 40 % (rapport de 2/5). Cependant, cette démonstration a ses limites, dans la mesure où d'une part, il y a une disproportion de l'offre d'enseignements selon les formations (nous évitons donc d'établir des comparaisons entre les formations, mais seulement entre CADRIE et chacune de ces formations individuellement), d'autre part, les formations liées à l'IT sont relativement récentes, ce qui entraîne des intitulés de cours ambigus ou peu précis ou encore mal connus, telle que par exemple, « prospective dont géopolitique et politique de l'Internet », ou encore « géo-économie ».

Nous remarquons qu'en général, les formations proposent des enseignements qui pourraient correspondre à certaines actions du coordinateur-animateur au sein d'un DRIE mais aucune ne peut faire valoir à par entière ce métier. Ceci s'explique tout simplement par le fait que ce métier est nouveau et qu'il fait appel à des compétences jusqu'alors ignorées pour mener efficacement certaines actions au sein d'un DRIE, telles que l'animation, l'aide à la coopération ou encore la capitalisation. De plus, ce n'est pas seulement le métier qui est nouveau, mais aussi le dispositif en lui-même, car rappelons le, les dispositifs ne sont mis en place que depuis huit ans pour le premier (en Basse-Normandie) et généralisé en régions depuis moins de cinq années.

Ainsi la première formation (Franche-Comté) tendrait vers un professionnel chargé d'une intelligence territoriale mais pas au sens où nous le percevons, c'est-à-dire, l'intelligence économique en région. Dans ce cas ci, ce serait un professionnel qui pourrait travailler dans un dispositif de type SIR (voir l'IAAT, enquête des DRIE en section 3.4.1), dont l'objectif serait de veiller à la mise en commun d'informations touchant tout un territoire donné, tant en terme géographique, qu'économique ou encore démographique, afin d'en assurer sa visibilité et de constituer un observatoire

territorial. Ce type d'emploi peut être diffusé via des portails comme Projet de territoire (http://www.projetdeterritoire.com/) ou encore Plaine de France (http://www.plainedefrance.fr) et peut correspondre à des dispositifs comme le SIR de l'IAAT que nous avons étudié en section 3.4.1.

La seconde formation figurant dans le tableau, celle de l'Université Clermont 1 s'attache davantage à former des professionnels étant amenés à manipuler, exploiter, gérer des informations économiques et à apporter leur expertise dans l'analyse de marché. En tant que conseiller ou encore chargé d'étude auprès du privé comme du public, nous retrouvons là certaines facettes du coordinateur-animateur. Toutefois, cette formation tend davantage vers la formation d'experts en veille économique, acquérant une culture sur la dimension des pouvoirs publics et du secteur privé (compréhension du monde de l'entreprise).
La troisième formation dispensée par l'Université d'Angers s'apparente à la précédente avec une dimension lobbying importante. En ce sens qu'à ce niveau de consultance, le futur professionnel doit avoir une forte connaissance sur le fonctionnement des réseaux. Cette dominante qui nous paraît aussi très importante pour un métier comme celui de coordinateur-animateur explique entre autres, les 80 % de concordance avec le CADRIE.

Nous avons trouvé peu d'informations sur la quatrième formation proposée par l'Université Aix Marseille 3, nous avons toutefois souhaité la signaler dans la mesure où son intitulé concorde parfaitement avec nos points de vue sur l'IE et l'IT et que les chercheurs associés à cette formation font partie des précurseurs en matières de recherche sur les problématiques d'IT. De plus, cette formation propose déjà d'apporter une première vision sur les pôles de compétitivité.

Parmi les débouchés proposés par l'Université de Toulon, on remarque « médiateur - animateur de l'IE », malgré tout, nous n'avons pas trouvé dans les formations proposées, ce qui pouvait justifier à part entière ce métier. Les aspects « développement durable » et « développement local » nous font penser à la première formation proposée par l'Université de Franche Comté. Nous souhaiterions, pour la suite de nos travaux en savoir davantage sur cette formation, qui entre son intitulé, les débouchés qu'elle met en avant et les formations qu'elle dispense nous parait flou.

La sixième formation proposée par l'Université Toulouse 1 s'apparente également à celles d'Angers et de Clermont 1 avec les dimensions d'analyse économique, de veille et de conseil.

La septième formation dispensée à Marne-la-Vallée semble répondre la plus aux exigences du métier de coordinateur-animateur. Cela nous conforte également au vu de la colonne « débouchés et métiers », dans laquelle on peut remarquer le métier suivant : « Animateur d'un réseau régional d'IE », ce métier pourrait s'accorder à celui de coordinateur-animateur, au vu des enseignements dispensés et des pré-requis nécessaires. Dans un avenir proche, il serait intéressant de connaître les retours d'expériences des étudiants ayant suivi cette formation : sur les enseignements, sur les débouchés et types d'emplois trouvés.

La dernière formation dispensée à Nancy Université à laquelle nous avons participé en tant qu'étudiante mais aussi en tant qu'enseignante, depuis 2001, nous permet d'avoir davantage de recul sur ce qu'elle propose. Cela nous permet aussi de relativiser notre évaluation de correspondance de contenu avec notre modèle CADRIE, puisque le contenu de cette formation est assez généraliste en matière d'IE, mais que de nombreux diplômés de cette dernière ont participé et participent encore à des projets d'intelligence territoriale. Ainsi, nous avons indiqué lors de notre enquête sur les infomédiaires de DECiLOR que ceux-ci avaient été recrutés après l'obtention du Master IST-IE dispensé par Nancy Université, leurs compétences et niveau de connaissance intéressant notamment les recruteurs de DECiLOR. De plus, ayant enseigné dans cette formation après avoir acquis une première expérience d'IT, comme au moins un autre de nos collègues, nous savons d'expérience que certains cas d'études d'IE proposés aux étudiants sont issus de cas pratiques d'IT. Pour toutes ces raisons, il nous a semblé que cette formation méritait d'être aussi signalée. Comme le rappelle à juste titre E. Delbecque lors d'un colloque sur l'IE (voir section 1.1.3), ce qui fait la qualité d'une formation, c'est entre autres, sa transdisciplinaire et ses perspectives opérationnelles.

Avant de poursuivre vers le référentiel commandité par A. Juillet, nous faisons une première conclusion sur les formations dispensées actuellement en France en IE et IT.

Nous n'avons repéré que huit formations couplant l'IE et IT. Ce nombre nous semble assez réduit, cela peut s'expliquer par le fait que la notion d'IT est nouvelle et que de nouveaux métiers se profilant, avec l'arrivée de DRIE ou de pôles de compétitivité encourage désormais les responsables de formations à remettre en question leurs offres en matière de formation (c'est d'ailleurs l'objectif du référentiel de formations commandité par A.Juillet). D'autre part, certaines formations n'intitulent pas forcément explicitement leur cours sous le nom d'IT, tel que pour celle de Nancy. Toutefois, ce panel nous donne une vision globale de l'offre de formations en IT et nous permet une première validation de nos propositions par rapport aux rôles et aux compétences du coordinateur-animateur. En effet, il semble que sous une forme plus ou moins proche de notre vision des compétences requises pour des personnels dédiés à un dispositif d'IT, au vu des pourcentages de correspondance supérieurs ou égaux à 75% que nous avons relevés, que sur huit formations analysées, cinq correspondent bien à ce que nous préconisons comme éléments de savoirs et de savoir-faire pour le coordinateur-animateur. De plus, une formation à l'IT ne pouvant se permettre d'offrir un unique débouché correspondant au seul métier de coordinateur-animateur, nous comprenons bien que d'autres enseignements doivent compléter cette formation pour donner aux diplômés des capacités d'adaptation à plusieurs métiers liés à l'IE ou l'IT.

Enfin, nous ajoutons un dernier point à la suite de propos recueillis sur le site d'Agoravox[183] à travers un article rédigé par F. Bulinge dans lequel ce dernier écrit : « la définition des métiers permet ainsi de clarifier les objectifs de formation initiale ou continue, dans une perspective d'évolution concrète à moyen terme ».
Ceci dit, poursuivons maintenant notre analyse et validons ce point de vue avec le référentiel de formations coordonné par A.Juillet.

- **Le référentiel de formations**

Le référentiel de formation en intelligence économique a été présenté au public le 23 mai 2005, par le Haut responsable. Fruit d'une commission réunissant des professeurs et des chercheurs, il répond au besoin, exprimé par de nombreux acteurs et observateurs, d'une clarification des contenus et des méthodes de l'intelligence économique.

183 http://www.agoravox.fr/article.php3?id_article=16311 (consulté le 5 mai 2007)

Il recommande pour chaque étape du cursus « intelligence économique » des méthodes et des contenus précis, il délivre des conseils aux enseignants et, surtout, donne une vision d'ensemble de la matière.
Au delà de cet aspect pédagogique orienté vers la formation initiale, les auteurs du référentiel ont pris en compte plusieurs aspects de la politique publique d'intelligence économique, tel que nous l'avons fait tout le long de notre travail de thèse et retranscrit dans ce mémoire.

Ce référentiel s'adresse aussi bien à l'enseignement supérieur qu'à l'enseignement secondaire. Il est également fait pour encourager des initiatives dans le domaine de la formation continue, et en particulier de la formation des dirigeants et cadres des PME et PMI.

Son architecture et son contenu sont également adaptables aux collectivités territoriales, aux régions, aux pôles de compétitivité et à toutes les formes d'organisation suscitées ou accompagnées par la politique publique. Nous avons défini ces types d'organisation dans les deux premiers chapitres, cela nous a permis de prendre en compte toute leur dimension, afin d'en comprendre les enjeux pour une mise en pratique de l'IE en leur sein.

La commission d'experts a réuni des professeurs et des chercheurs de l'intelligence économique au Secrétariat général de la Défense nationale pour définir ce référentiel.
Cette commission était composée de B. Besson (Police), F. Bournois (Paris 2), F. Bulinge (Toulon), V. Cattoir-Jonville (Lille 2), H. Dou (Marseille 3), L. François (HEC), A. Guilhon du Hellen (CERAM), C. Harbulot (EGE), F. Jakobiak, H. Lesca (Grenoble 2), F. Moaty (ESIEE), N. Moinet (Poitiers), C. Paoli (Marne la Vallée), S. Perrine (Télécom), D. Rouach (ESCP-EAP)

Ce référentiel se décompose en cinq pôles qui selon nous se rapportent aux actions des DRIE que nous avons identifiés dans notre modèle CADRIE

- pôle 1 : Environnement international et compétitivité ;
- pôle 2 : Intelligence économique et organisation ;
- pôle 3 : Management de l'information et des connaissances ;
- pôle 4 : Protection et défense du patrimoine informationnel et des connaissances
- pôle 5 : Influence et contre-influence

Nous retrouvons dans ces axes de formations, les compétences que doit acquérir le coordinateur-animateur. Aussi, au regard de l'importance que les auteurs ont portée sur ces pôles, cela nous conforte dans l'idée de l'utilité d'un nouveau métier de l'IE. Si ce référentiel a été élaboré, ce n'est pas seulement pour délimiter et homogénéiser l'offre de formations en IE en France, mais aussi pour faire émerger de nouvelles compétences par le biais de ces formations, dont le but est de répondre aux nouveaux enjeux. Nous rappelons à ce titre que les enjeux des DRIE et pôles de compétitivité qui impliquent le développement de pratiques d'IE, sont implicitement liés à l'élaboration de ce référentiel de formation. En effet, il fut pensé à une époque où fut notamment débutée l'initiative des pôles de compétitivité. Nos travaux touchant aussi à ce phénomène, nous sommes satisfaits de constater la proximité de vue des éléments proposés dans le référentiel d'Alain Juillet à ce que nous avons préconisé dans notre modèle CADRIE comme rôles, savoirs et savoir-faire nécessaires au coordinateur-animateur.

Nous nous tournons vers la quatrième validation de notre modèle en tentant de le justifier par rapport aux offres d'emplois en IE, qui apparaissent actuellement sur le marché.

4.4 CORRESPONDANCES DE CADRIE AVEC LES OFFRES D'EMPLOI

Nous proposons comme quatrième justification de l'intérêt de notre modèle, de le confronter aux offres d'emplois dans le domaine de l'intelligence économique et si possible en complétant avec l'intelligence territoriale.
Malheureusement, notre proposition de métier étant nouvelle, nous n'avons pas réussi à trouver des emplois concordants pleinement à CADRIE. Pour exemple, en avril 2007, nous avons cherché des offres sur l'IE en complétant avec l'IT ; nous sommes tombés sur des offres axées essentiellement sur la veille ou l'aménagement du territoire. Nous retranscrivons ces trois offres telles qu'elles ont été diffusées sur les sites d'emploi :

Chargé d'étude économique H/F
Au sein du pôle Etudes et Aménagement territorial (2 pers) de la CRCI Haute-Normandie et en collaboration avec les CCI locales, recrute pour la mise en place d'une mission d'intelligence sur le territoire. Rattaché au Resp du pôle études et

aménagement et autonome, votre mission consiste à créer et gérer un observatoire de l'attractivité basé sur le territoire régional, créer et gérer un observatoire de la compétitivité basé sur l'appareil productif, participer à la coordination d'un réseau de capteurs chargé de remonter les signaux du tissu économique. Economiste, 3ème cycle universitaire + Exp mini 1 an chargé d'observation territoriale et de construction d'indicateurs. Compétence requise en analyse et exploitation de données. Des compétences thématiques en développement économique seraient un +. Esprit à la fois méthodique et synthétique, capable de restituer avec pédagogie les analyses de données. Sens de l'écoute, capacité à animer.

Chargé de mission veille territoriale H/F
La Maison de l'Emploi de la Mayenne (2 pers.) organisée en équipe de développement de projets territoriaux sur la Mayenne, agit avec les élus, les entreprises et les services de l'emploi sur l'optimisation de la relation emploi/développement économique. Rattaché à la Directrice, vous travaillez en équipe pour bâtir un observatoire des emplois et compétences sur la Mayenne en instaurant une démarche de gestion de l'information et de veille territoriale. A partir des attentes des acteurs, vous mettez en place les projets de veille (apport d'expertise technique et méthodologique, analyse besoin de plateforme collaborative informatique). Bac +4 en veille ou intelligence économique, vous avez 2 ans mini d'expérience en gestion de projet, maîtrisez la recherche d'information sur Internet et la présentation structurée de résultats d'un projet. Anglais lu et écrit nécessaire. Cand: MAISON DE L'EMPLOI 53-7 rue de PARADIS-53000 LAVAL

Chargé de mission
L'ACFCI, établissement public à vocation d'aide au développement économique national recrute pour sa Direction des Politiques Territoriales. Ratt. au Directeur, ses missions sont : - animation de groupes de travail sur les politiques d'aménagement & d'urbanisme impliquant les CCI & les collectivités - rédaction de synthèse, de notes techniques ou de documents méthodologiques à diffuser via notre intranet consulaire - vous êtes l'interface avec les interlocuteurs & partenaires de l'ACFCI sur les questions de redynamisation des territoires ruraux & sur la politique de la ville - gestion de convention & de délégation liés à la décentralisation - veille sur la fiscalité. Bac+5 Aménagement/urb/dév.local/ ing ou ESC débutant ou 3/4 ans en aménagement du territoire ou urbanisme. Bon rédactionnel - animateur - Anglais

indispensable. CV s/ref NE/AVV/CM/20075 - ACFCI - Nathalie ELIE 45 av. d'Iéna BP 3003 - 75773 PARIS CEDEX 16 - n.elie@acfci.cci.fr

Ces trois offres très spécialisées, d'une certaine manière, rappellent une partie des rôles que l'on pourrait associer à ceux du coordinateur-animateur, en fonction du contexte de l'emploi. Or, si nous n'avons pas trouvé d'offre s'apparentant plus fidèlement au métier de coordinateur-animateur ou tout au moins étant en cohérence avec les formations en IE et IT que nous avons présentées plus haut, cela s'explique par le fait que d'une part, le métier de coordinateur-animateur est nouveau et d'autre part, que l'offre de formations évolue et qu'il est donc difficile pour des recruteurs de se tenir à jour. Cela en est de même pour les organismes d'emploi, pour exemple, l'ANPE n'a toujours pas intégré les métiers de l'IE dans son index de métiers. En outre, nous rappelons un aspect particulier du recrutement en matière d'IE qui concerne la confidentialité de ce recrutement. En effet, de nombreux recruteurs cherchent à rester discrets dans leur recrutement de ce que nous nommons coordinateur-animateur et qui dès lors, indique la création prochaine d'un DRIE. Du coup, les annonces associées à ces recrutements ce font via des réseaux parallèles ou se font sous forme de candidatures spontanées « stimulées » par un bouche à oreille efficace, via les réseaux humains d'IE. De plus, un autre élément à prendre en compte dans ce manque de données pour bien évaluer à travers les offres d'emploi, la correspondance avec le besoin de notre CADRIE est lié au fait que la définition d'une fiche métier via CADRIE suppose la mise en place d'un DRIE. Or, au moment de notre recherche d'offres d'emploi en vue de l'évaluation de CADRIE, nous n'avons pas eu connaissance de DRIE se mettant en place et qui recherchait donc son futur « coordinateur-animateur », ni de DRIE plus ancien qui souhaitait remplacer l'un de ses personnels ou compléter ses effectifs. En effet, les offres présentées ci-dessus semblent plus périphériques à des DRIE nécessitant un réel coordinateur-animateur; dans les trois cas, il ne s'agit pas non plus d'un cluster d'entreprises ou d'un pôle de compétitivité recrutant une sorte d'animateur dans un cadre d'IE.

Ce constat nous encourage dans le fait de faire évoluer le référentiel actuellement mis en place et à proposer une nouvelle fiche métier, afin que les futurs recruteurs aient un support fiable et validé sur les compétences nécessaires pour mettre en pratique une démarche d'IE dans un dispositif, un pôle, etc. et aussi que les étudiants puissent avoir une idée plus précise du métier et choisir leur voie en conséquence. Nous avons pour projet d'élargir notre travail à d'autres contextes, ceci pourra donner une

légitimité et susciter davantage d'intérêts pour tout organisme impliqué dans l'offre d'emplois.

Ces trois offres d'emploi peuvent cependant nous aider à justifier la correspondance de CADRIE avec le métier de coordinateur-animateur. En effet, en prenant le problème à l'envers et en développant un raisonnement par l'absurde, si les différences existantes entre le métier de coordinateur-animateur et d'autres métiers de l'IE comme celui de veilleur sont faibles, alors notre hypothèse de travail sur l'utilité de la définition des rôles et des compétences du coordinateur-animateur ne se justifie pas. Par contre, si les différences sont assez significatives entre les rôles et compétences du coordinateur-animateur par rapport à d'autres acteurs de l'IE, alors notre travail s'en trouve d'autant justifié. Or, les trois offres d'emploi que nous exposons ci-dessus ne présentent que des rapports de proximité avec ce que nous avons inclus dans notre modèle CADRIE. En conséquence, par leur peu de correspondance avec les fiches que nous pouvons générer à l'aide de CADRIE, cela nous permet de cette manière de justifier de la distinction du métier de coordinateur-animateur des autres métiers de l'IE.

4.5 Retour d'experiences de poles de competivite et de clusters : mise en perspective

Nous avons souhaité en cinquième et dernière expérimentation et validation de nos travaux, justifier l'emploi d'un coordinateur-animateur selon les besoins exprimés par les pôles et clusters et les actions qu'ils ont déjà mis en place en matière d'IE. Cette expérimentation nous permet de la confronter à l'enquête menée auprès des DRIE et de répondre à la question suivante : « *est ce qu'un coordinateur-animateur trouverait sa place au sein d'un pôle comme cela est le cas au sein d'un DRIE ?* ». Nous avons de plus considéré les pôles et clusters comme des formes de dispositifs d'IE, nous allons voir si ce que nous avons avancé à ce propos dans le chapitre 2 de ce mémoire (section 2.2.1) se confirme.
Pour tenter de répondre à ces questions et de nous justifier, nous sommes partie sur la base d'une enquête par entretien téléphonique sur le même modèle que celle effectuée auprès des DRIE. La procédure et le contenu de l'entretien a été semblable : environ une heure d'entretien téléphonique, complétés par nos lectures à travers des

articles et dossiers de presse. Les propos recueillis ont été retranscris par écrit puis envoyés par mail aux participants pour validation.

Cette enquête a été conduite début mai 2007. Cette date rapprochée par rapport à la fin du travail de thèse s'explique par (outre le fait d'apporter une justification supplémentaire à nos travaux) le fait que nous avons souhaité, notamment, dans cette démarche avoir un premier retour d'expérience sur des pôles de compétitivité qui, rappelons le, ne sont réellement en place que depuis deux années. Nous avons donc estimé nécessaire d'attendre le plus tard possible pour pouvoir compter sur des premiers témoignages.
Nous avons donc pu rassembler trois témoignages sur huit pôles de compétitivité et clusters sollicités, après deux rappels successifs, échelonnés sur un mois. Nous avions expliqué le phénomène d'absence de réponse dans la section 3.4.1 du chapitre 3, consacrée à l'enquête sur les DRIE.
Ces pôles sont :
SYSTEM@TIC, pôle mondial – **Véhicule du futur**, pôle régional – **AERIADES**, cluster régional dédié à la filière Aérospatiale.

Le choix des pôles s'est fait en fonction de leur vocation (mondiale, régionale) et de leur communication sur les aspects de l'IE. Nous avons en effet fait des recherches sur leurs sites internet et regardé si certains communiquaient sur d'éventuelles démarches ou actions en faveur de l'IE. C'est à partir de ce critère que nous en avons retenu un peu plus d'une dizaine de pôles et clusters (dont huit pôles et 2 clusters (AERIADES et INTS en Languedoc Roussillon), puis sollicité huit, pour se tenir à un panel suffisamment représentatif sans être trop important pour pouvoir en déduire l'essentiel.
Tout comme pour l'enquête sur les DRIE, celle-ci s'est orientée vers les actions, les acteurs et les outils.

Dans un premier temps, nous relaterons leur témoignage et dans un second temps, nous déduirons l'apport de nos travaux et les éléments qui les justifient.

SYSTEM@TIC[184]

Zone couverte par le pôle :

Sud-Ouest Francilien, Paris, Val d'Oise (départements 75,91,92,78,95)

Partenaire administratifs : DGE, DGA, Région et départements 75,91,92,78,95

Secteurs économiques : Télécoms, Sécurité-Défense, Automobile-Transports, Outils de Conception et Développement de Systèmes.

Objectifs :

- Consolider le leadership des grands intégrateurs pour ancrer durablement leurs activités de R&D en Ile-de-France
- Contribuer à l'émergence de nouvelles sociétés et au développement de PME technologiques à vocation mondiale
- Renforcer l'attractivité de l'Ile-de-France en la dotant d'une image technologique visible au niveau international pour attirer les centres de R&D de nouvelles entreprises mondiales

Actions :

Les actions du Pôle reposent sur des groupes thématiques qui correspondent chacun à un marché applicatif. Ces groupes sont : Télécoms, Sécurité-Défense, Automobile-Transports, Outils de Conception et Développement de Systèmes.

Acteurs :

Universités - Grandes Ecoles – PME - Grands groupes. Le pôle compte environ 200 partenaires.

L'équipe opérationnelle du Secrétariat permanent du Pôle assure la coordination et le suivi des actions au sein du pôle entre les différents partenaires. Elle se positionne en support au montage de projets collaboratifs et aide à en assurer le suivi. Ces projets émanent des partenaires du pôle qui les soumettent après labellisation par le pôle au financement du gouvernement, qui lance chaque année trois appels à projets, financés par le Fond Unique Interministériel.

184 Enquêté le 3 mai 2007 : François CUNY, Secrétariat permanent, responsables des relations avec les PME. http://www.systematic-paris-region.org/

Actions d'IE ou associées à l'IE :

1. La *veille* : elle est essentiellement sectorielle et donc avant tout collective. Le pôle n'a pas pour vocation de proposer des prestations de veille personnalisée. Un veilleur (de formation : Master 2 Pro Information Scientifique et Technique – Intelligence Economique) effectue cette activité et se charge d'accompagner les partenaires dans la recherche d'informations, de suivre les indicateurs du pôle (les projets de développements économique dans la région Ile-de-France liés aux activités du pôle), de diffuser des informations sectorielles, comme par exemple des synthèses de rapport, etc. La veille personnalisée se fait vraiment ponctuellement et au cas par cas. Sinon, elle est sous-traitée à des cabinets de conseil, pour des études spécifiques. En terme de feed-back, le veilleur peut mesurer des retours par rapport aux informations sectorielles qu'il diffuse, comme par exemple celles sur des dates de réunions, de conférences de formations auxquelles les partenaires répondent. En fonction du nombre de réponse, cela permet d'avoir un premier retour sur la consultation des informations par les partenaires.

2. La *capitalisation* : elle est en projet, car nécessaire selon eux. Elle serait à faire par les chargés de missions du pôle et serait intégrée à un outil informatique.

3. La *sensibilisation / formation* : le pôle se charge uniquement d'être l'intermédiaire entre les organismes proposant des formations et les partenaires. Il ne propose pas directement de formations. Il signale en revanche aux partenaires les formations qui se déroulent dans la région. Ils ont cependant pour projet de proposer des actions de sensibilisation à l'IE et surtout à l'innovation, axe majeur du pôle.

4. L'*animation* / l'*aide à la coopération :* c'est une des actions essentielles du pôle. L'animation se traduit essentiellement par des actions de communication sur le pôle en lui-même : être visible. L'animation vers les partenaires correspond surtout à la coordination et à leur suivi. En matière d'outil, certains groupes thématiques participent à des forums de discussion mis en place via l'extranet du pôle. En matière de coopération, des ingénieurs de projet (spécialistes du domaine d'activité, qui ont une connaissance du milieu économique et du territoire sur lequel ils évoluent (Ile-de-France)) se chargent des relations avec les partenaires.

5. La *protection* : Ils sont eux-mêmes sensibilisés aux aspects sécurité économique et de part la formation qu'ils reçoivent sur cet aspect (notamment par la DST) et leur rôle de coordinateur, ils sont chargés de relayer cette culture de protection, de sécurité et défense auprès de leurs partenaires.

6. Le *conseil et l'accompagnement* : Les chargés de missions, ingénieurs de projets effectuent du soutien à la coopération. En ce sens, ils apportent leur expertise dans le montage de projets, soumettent leurs analyses du marché couvert par les partenaires et préconisent des orientations.
7. Les actions d'*influence* : Parmi les actions du pôle, il y a le développement de la compétitivité des entreprises en améliorant leur insertion dans l'écosystème. Pour se faire des actions d'influence sont forcément mises en place, mais nous ne pouvons développer davantage cet aspect.

<u>Les outils :</u>
Un extranet a été créé. Le veilleur ainsi que les chargés de missions utilisent des agents de veille développés par le pôle (aspirateur de site, moteur, etc.). En matière de sources d'informations, en plus du web, ils s'appuient sur des publications auxquelles ils sont abonnés (pour une veille documentaire).

<u>Commentaires</u> :
Le pôle fonctionne sur le même principe que le RELIE (cf. section 2.2.3) et les pôles de compétitivité lorrains. En effet, pour la plupart des actions d'IE, elles sont « sous-traitées ». Le pôle fait appel à des organismes tels que la DST, l'OSEO, la CCI, l'INPI, la DRIRE, etc. (détaillés en section 2.2.3) en fonction des problématiques posées. Toutefois, certaines relations sont bilatérales, comme par exemple avec la CCI où ce n'est pas seulement le pôle qui fait appel à elle mais aussi le contraire, car le pôle s'identifie comme le mieux placé pour maîtriser les thématiques qu'il couvre sur son territoire. Son niveau d'expertise étant très élevé, les CCI font souvent appel au pôle. La dimension IE est réellement présente et ressentie comme un besoin, mais il manquerait des ressources nécessaires au sein du pôle pour remplir et renforcer certaines actions en faveur de l'IE. De plus, ce que nous apprenons de ce témoignage c'est que l'activité de veille est une activité à part entière remplie par le veilleur, tout comme cela transparait dans l'enquête sur DECiLOR (cv. RETEX), et que pour F.Cuny, la personne qui sera chargée du KM ne devra pas être le veilleur. En outre, comme nous l'avons relevé ci-dessus, les actions de conseil et d'animation selon les projets, ne sont pas confiées au veilleur en place, mais à d'autres personnels dits « chargés de mission ».
Enfin, en matière de recul et d'évaluation, le pôle n'a pas encore assez de visibilité sur les retombées économiques, il semblerait d'ailleurs que les premières évaluations sur

les pôles ne pourront être mesurées efficacement sur le terrain que vers 2010, soit cinq années après leur mise en place effective, lorsque les retombées économiques se feront réellement sentir.

Véhicule du Futur[185]

Zone couverte par le pôle :
Alsace, Franche Comté
Partenaire administratifs : DGE, DGA, Région et départements
Secteurs économiques : Automobile, transport, mobilité.

Objectifs :
L'objectif du pôle est d'accroître la lisibilité internationale du territoire, de faire connaître sa contribution à proposer et mettre en œuvre des solutions de niveau européen au service des véhicules et mobilités du futur. Il vise ainsi à mailler les savoir-faire du territoire dans les secteurs du transport et de l'automobile.

Actions :
Les actions du Pôle reposent sur des groupes thématiques qui correspondent chacun à un marché applicatif. Ces groupes sont : Véhicule propre / Véhicule et réseaux intelligents / Excellence de la filière. Dans ces groupes sont répartis cinq projets spécifiques : PIC : Projet d'Innovation Collaborative - PI PME : Projet d'Innovation PME - PRA : Projet de Recherche Amont - PS : Projet Support - PF : Projet de Formation. Le cœur du métier est de détecter les projets d'innovation.

Acteurs :
Universités - Grandes Ecoles – PME - Grands groupes. Le pôle compte environ 200 partenaires.

Actions d'IE ou associées à l'IE :
1. La *veille* : Le pôle s'appuie entre autres sur COGITO (cf. section 2.2.3 qui détaille ce DRIE) pour des études spécifiques, ainsi que sur l'ADIT. Le référent en IE (cf. la section 2.2.1) dont le recrutement ne devrait plus tarder sera notamment chargé de formaliser les besoins du pôle puis de sous-traiter l'analyse auprès de la CCI, d'agence

185 Enquêtée le 3 mai 2007 : Brigitte MORGULLIS, Secrétaire générale. http://www.vehiculedufutur.com/

de développement, de COGITO, etc.. Un bulletin sectoriel est diffusé par la Secrétaire Générale. Un projet dit d' « IE » va être développé à court terme sur le confort de l'habitable automobile avec un axe décoration intérieure. Une veille sur les tendances du marché sera sous-traitée par un partenaire du pôle.
2. La *capitalisation* : nous ne disposons pas d'informations à ce sujet.
3. La *sensibilisation / formation* : Les pôles encouragent les partenaires à suivre des cycles de conférences et éventuellement de formations qui peuvent être proposées par les partenaires universitaires.
4. L'*animation* / l'*aide à la coopération* : l'animation passe par la communication sur diverses manifestations : conférence, formations, ateliers, réunions, etc.
5. La *protection* : Au même titre que les autres pôles, le pôle est sensibilisé par la DST à la sécurité économique.
6. Le *conseil et l'accompagnement* : comme toute grande mission des pôles, le soutien au montage de projets est essentiel.
7. Les actions d'*influence* : Le futur référent IE sera également en charge d'aller chercher des financements pour des projets transversaux qu'il aura au préalable identifiés. L'influence tient ici une place prépondérante en tant que démarche. Pour le pôle, ce référent IE devra avoir avant tout un profil scientifique, avec une expérience industrielle dans l'automobile (ce qui sous-entend de maîtriser la filière : ses acteurs, ses technologies et son marché en général) et justifier d'une maîtrise dans les langues étrangères.

<u>Les outils :</u>
Un outil collaboratif est en voie d'acquisition

<u>Commentaires :</u>
Nous avons obtenu moins de détails pour ce pôle. Pour l'action d'animation, nous pensons qu'elle se fait essentiellement par projets. Aussi, il faudrait interroger les responsables de ces projets pour obtenir davantage d'informations sur leur façon de mener leur groupe de travail, de faire adhérer les partenaires, de communiquer et de diffuser l'information, etc. Pour les autres actions, nous n'avons pas eu de détails sur les acteurs qui les menaient. Nous savons seulement qu'au-delà des responsables administratifs et des chefs de projets (donc experts du domaine), il ne semble y avoir qu'un seul acteur (non encore recruté) qui ait des compétences spécifiques liées aux actions d'IE. D'ailleurs, cette personne qu'ils vont recruter et qu'ils désignent comme

« référent IE » devra mettre l'accent surtout sur des actions d'influence et de prospection en vue de repérer des projets, d'identifier des clusters dans l'automobile et de ramener des financements. Nous aurions souhaité en savoir plus sur l'intitulé du poste, pourquoi le terme « IE » qui selon nous s'en trouve réduit par rapport aux missions pourvues par cette personne. Dans tous les cas, ce pôle confirme tout de même notre distinction entre veilleur et coordinateur-animateur, puisque les actions de veille sont sous-traitées par d'autres et donc détachent d'autres actions pour le « référent IE ». Ce que nous aimerions savoir, c'est, une fois recruté, quelles seront dans les faits les autres actions complémentaires ou transverses à celles d'influence et de prospective que devra mener ce personnel.

AERIADES[186]

Zone couverte par le pôle :
Lorraine
Partenaire administratifs : DGE, DGA, Région et départements
Secteurs économiques : Aéronautique et espace

Objectifs :
L'objet de la société « Pôle Aérospatial Lorrain » est de promouvoir une offre lorraine dans le secteur aéronautique et spatial, s'appuyant sur les acteurs régionaux de la Recherche, de l'Industrie et de la Formation. L'objectif industriel visé est de faire converger des capacités et des compétences à travers un réseau commun, afin d'en exploiter les complémentarités pour répondre aux appels d'offres d'équipements et de systèmes complets.

Actions :
Pour le volet industriel
- la promotion des savoir faire de la grappe constituée auprès des donneurs d'ordre ;
- la coordination des acteurs dans le traitement des appels d'offres multipartenaires et la désignation du porteur industriel. Pour ce qui concerne le traitement des appels d'offres, il s'agit d'une démarche délicate qui impose la plus stricte neutralité vis-à-vis des associés. Le cluster gère donc les appels au mieux des intérêts de ses associés, en leur apportant toutes les informations de nature à faciliter et à éclairer leurs décisions ;

[186] Enquêtée le 4 mai 2007 : Caroline JUNGERS, administratrice générale du cluster. http://www.aeriades.org/

- la formation et l'information sur des thèmes d'actualité : e-business, ingénierie concourante, risk sharing, métrologie, qualité ... ;
- la veille environnementale (technologique, législative, normative commerciale - e-business, place de marché - organisationnelle, clients, concurrents ...) ;

Pour le volet plate-forme technologique

- le développement d'une filière de formation d'ingénieurs spécialistes de l'ingénierie concourante ;
- le développement d'une technologie d'assemblage innovante ; le friction stir welding, dont la Région lorraine dispose seule en France d'une machine susceptible de réaliser des pré productions.

Acteurs :

Une trentaine d'entreprises – ARES (association Armée Recherche Economie & Science), ENSAM et SUPELEC

Actions d'IE ou associées à l'IE :

1. La *veille* : Au commencement du cluster, des bulletins de veille sectorielle étaient diffusé en direction des partenaires par d'administratrice, mais les entreprises n'ont pas souhaité continuer à bénéficier de cette prestation, leur demande étant avant tout axée sur des actions commerciales. De la veille est faite de façon ponctuelle à l'occasion de salons.
2. La *capitalisation* : Elle est effectuée en interne sur les dossiers traités et géré via l'outil collaboratif Owl Desk.
3. La *sensibilisation / formation* : Il n'y en n'a pas, si ce n'est pour la protection où l'administratrice générale du cluster sensibilise aux notions de sécurité et protection lors d'audit, de rencontres au cas par cas avec les partenaires.
4. L'*animation* / l'*aide à la coopération* : elle se fait via des journées réseaux organisées par le cluster qui visent, entre autre, à sensibiliser les entreprises au travail collaboratif (entre concurrents ou partenaires). Des actions de coopération sont ainsi mises en place en interne et aussi vers d'autres structures (comme avec le cluster belge aéronautique : EWA, ou encore Lux innovation). Des réunions de débriefing sont également organisées suite à des salons comme celui du Bourget, auquel AERIADES prend en charge l'organisation de leur stand et invite les partenaires à y participer.
5. La *protection* : Le cluster veille à la sécurisation de ses SI

6. Le *conseil et l'accompagnement* : le coeur du métier du cluster est de coordonner les appel d'offres pour les partenaires et de les aider à monter des projets.
7. Les actions d'*influence* : Elles peuvent se faire via des salons, comme celui du Bourget, salon de renom dans le domaine, où les partenaires sont invités à se faire connaître, à communiquer et à observer ce qu'il se passe ailleurs.

Les outils :
La suite logicielle de la CEIS (Owl Desk, Owl Watch (cf. section 3.3.4)) est uniquement utilisée par le personnel d'administration du cluster.

Commentaires :
Au même titre que les pôles, le cluster est avant tout un outil permettant à un groupe d'entreprises d'identifier et de monter des projets. Le rôle de l'administratrice est central. Elle a une vision d'ensemble du cluster et de la filière couverte et est donc capable d'identifier les compétences adéquates au sein du cluster pouvant répondre à des appels d'offre. C'est, ensuite, elle qui contrôle et décide quelle entreprise peut prendre en charge le projet. Mais contrairement au pôle de compétitivité, toutes ces actions ont un objectif avant tout commercial. Il s'agit davantage de développer des actions commerciales que de la recherche et du développement. Toutefois, il n'est pas exclu que des projets se montent dans ce cadre avec d'autres partenaires extérieurs au cluster. Ceci s'explique par le fait que d'une part, un cluster a moins de moyen et est beaucoup moins important qu'un pôle et surtout que les enjeux sont différents. Une entreprise intégrant un cluster a des finalités avant tout commerciales (c'est ce que nous disions dans la section 1.5.2 en identifiant les objectifs du cluster, comme celui d'augmenter le chiffre d'affaire des entreprises qui le composent). L'administratrice de ce cluster n'est pas spécialiste du domaine, mais a une très bonne connaissance du tissu industriel et encore plus de celui de Lorraine puisqu'elle était auparavant chef de projet lors de la mise en place du dispositif DECiLOR. D'ailleurs, une piste avait été envisagée pour associer DECiLOR au cluster en faisant d'AERIADES un nouveau CVS et donc, développer la filière aéronautique. Cette proposition n'a pas abouti.

- **Bilan des trois témoignages**

Nous restituons nos résultats sous la même forme que les tableaux 11 et 12, afin de rester cohérent dans notre démarche et de tenter de mettre en évidence des éléments

similaires entre ceux que l'on a identifié dans les DRIE et ceux que l'on vient d'identifier dans les pôles et cluster.

Pôle	Objectifs	Actions								
		Veille	Capitalisation	Sensibilisation / formation			Animation / Aide à la coopération	Protection	Conseil / accompagnement	Actions d'influence
				RI	Protection	KM				
SYSTEM@TIC	Améliorer la compétitivité des PME du secteur des systèmes complexes et renforcer l'attractivité du territoire d'Ile de France	1	0,5	0	1	0	1	1	1	1
Véhicule du Futur	Mailler les savoir-faire du territoire dans les secteurs du transport et de l'auto, afin de renforcer la compétitivité à l'attractivité des territoires Alsace / Franche Comté	1	0	0	0	0	1	1	1	1
AERIADES	Promouvoir une offre lorraine dans le secteur aéronautique et spatial	0	1	0	1	0	1	1	1	1

Tableau 21. Actions et objectifs des pôles de compétitivité et cluster

Légende : 0 (couleur jaune) ; l'action n'est pas mise en place – 0,5 (couleur orange) ; l'action est en cours de réalisation, en projet ou fait partie des actions mineures – 1 (couleur rouge) ; l'action est mise en place.

Au regard des actions menées au sein des pôles et cluster, nous remarquons que les plus importantes concernent l'animation, la coopération, l'accompagnement, la protection (que nous limitons pour l'instant aux aspects sécurité économique). Nous remarquons aussi que dans ces actions qui sont plus récentes, la part dédiée aux actions d'influence ou de communication est bien plus importante que celle des DRIE précédemment interrogés. La veille est avant tout sectorielle. SYSTEM@TIC propose très ponctuellement de la veille personnalisée sur des études précises. La dimension de capitalisation est peu prise en compte mais est en projet chez SYSTEM@TIC.

Ce que nous déduisons de cette enquête par rapport à celle des DRIE, pour valider notre approche est que les actions de veille ne font pas partie des actions dominantes. Si elles sont mises en place, elles concernent dans la majorité des cas de la veille sectorielle, donc collective. Cette constatation nous amène à la conclusion suivante : le veilleur n'est pas la personne ressource unique et essentielle dans ce type de

configuration et souvent, les actions de coordination, d'animation sont confiées au délégué/administrateur/correspondant de la structure (DRIE, pôle, cluster). En effet, si le veilleur était indispensable à tout dispositif d'IT, alors ses actions ne pourraient être sous-traitées ou réduites à leur strict minimum (recherche ponctuelle d'information). Par conséquent d'autres acteurs de l'IE que le veilleur peuvent trouver leur place dans des actions d'IT, puisque le seul volet veille n'est pas forcément indissociable d'un dispositif d'IT.
Il serait intéressant, à moyen terme, de recontacter les enquêtés pour savoir où ils en sont dans leurs démarches associées à l'IE et si leur projet ont abouti (System@tic : capitalisation / Aériades : proposer à nouveau des prestations de veille / Véhicule du futur : projet sur l'habitable automobile).

4.6 CONCLUSION DU QUATRIEME CHAPITRE

Nous avons cherché à justifier l'importance du rôle du coordinateur-animateur selon trois angles de vue

- une première approche qui est humaine (relation avec les acteurs de l'IE et surtout avec le décideur)
- une deuxième qui est celle de l'outil (interaction entre les outils et les acteurs qui les utilisent)
- une troisième qui est celle du marché de la formation et de celui de l'emploi (offre en adéquation avec les besoins du marché).

Le rôle du coordinateur-animateur d'un point de vue relation humaine nous permet de justifier de son importance dans une démarche d'IE, par son influence sur les acteurs impliqués dans le dispositif d'IE. Nous avons formalisé cette approche humaine à travers notre modèle élaboré à la suite de nos lectures et de nos études de terrain, par notamment le biais d'enquêtes. Ces éléments nous ont permis de faire ressortir la dimension humaine non négligeable et montrer la nécessité et l'impact d'un professionnel de l'IE dédié essentiellement aux aspects communicationnels et relationnels, ayant des compétences techniques en matières d'IE et des connaissances transversales sur le contexte dans lequel il évolue (privé / public). Nous avons également pu mettre en évidence ces aspects relationnels et communicationnels à travers l'enquête auprès des pôles de compétitivité et cluster dans lesquels des actions d'IE s'apparentant à celles de notre modèle sont mises en place. Des besoins en

ressources humaines sont d'ailleurs ressentis dans ce sens. Afin de renforcer, voire d'optimiser certaines démarches, il n'est pas exclu que des personnes formées à l'IE soit dans l'avenir convoitées par les pôles.

En plus des relations humaines et pour pouvoir « figer », partager et protéger efficacement des informations et connaissances, l'aspect outil a également été mis en avant, puisque nous avons proposé d'optimiser la structure d'une plate-forme d'IT afin d'en améliorer les flux à travers les rôles du coordinateur-animateur. Cette analyse a démontré l'intérêt d'un acteur supplémentaire devant assurer la fiabilité des flux et visant à mettre en place des procédures pour les protéger (une dimension essentielle partagée par les pôles de compétitivité). Nous avons pris conscience qu'un veilleur ne pouvait pas à la fois répondre aux problématiques des décideurs, faire leur veille et alimenter la plate-forme tout en supervisant et en animant tous les acteurs adhérant à cette plate-forme.

A propos de notre dernière analyse, celle-ci s'est penchée sur l'offre de formations et d'emplois en IE en France, afin de faire correspondre notre modèle CADRIE et valider son contenu au contenu des annonces d'emploi, de celui des formations en IE et IT et du référentiel de formations en IE. L'étude nous a permis de justifier une fois de plus le métier de coordinateur-animateur par rapport à ce qui est préconisé dans le référentiel et ce qui est souhaité sur le marché de l'emploi.

Pour finir, nous souhaitons ajouter une note d'anticipation à ces différents éléments validés par notre démarche. En effet, nous estimons que désormais le métier de veilleur permet une évolution directe vers le métier de coordinateur-animateur à des responsabilités à la fois différentes et plus importantes puisqu'il est supposé, au moins dans certains cas, de coordonner l'activité de plusieurs veilleurs. En ce sens, les métiers de l'IE ne cessent d'évoluer, ce que nous avons déjà fait remarquer. De plus, concernant son aspect d'application au territoire, nous sommes en définitive bien en face de l'émergence d'un nouvel acteur nécessaire à la mise en pratique d'un DRIE : le coordinateur-animateur

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

Notre travail de thèse a porté sur la caractérisation des rôles du métier de *coordinateur-animateur*, personnel émergent dans les dispositifs d'intelligence économique qui se déploient de plus en plus en France depuis 2000. Ce travail s'est donc pleinement inscrit dans l'actualité de l'IE en France depuis ces cinq dernières années. A croire que notre directeur de thèse nous ayant proposé ce sujet était visionnaire, puisqu'au début de notre étude, nous étions totalement démunie en matière d'informations sur le sujet et n'avions d'éléments qu'à travers le dispositif DECiLOR, dans lequel nous étions intégrée. Puis, des travaux sur les enjeux et perspectives sont apparus au niveau national, touchant aux *métiers* et *formations* en IE en France. Ces études sont devenues stratégiques et ont donné lieu à l'émergence d'un nouvel axe de recherche en IE, axe rendu majeur dans le domaine. En effet, au même moment, a été publié le *Rapport Carayon* (en 2003) dont une large part a été consacrée à l'lE et au *territoire*, avec des propositions de mise en place de dispositifs d'IE en région. Ensuite, ont été diffusés le *référentiel* de formations coordonné par *A. Juillet* (en 2005) et enfin une première ébauche de liste de métiers de l'IE commanditée également par A. Juillet (en 2006). Ces réflexions ont donné lieu à la mise en place de *dispositifs régionaux d'IE (DRIE)* (significativement fonctionnels depuis 2003) et des *pôles de compétitivité* (créés au deuxième semestre 2004 et fonctionnels depuis 2005).). La circulaire du 21 mars dernier relative au dispositif d'intelligence économique mis en œuvre au sein des services du Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie est une des concrétisations de ces réflexions.

Nous avons ainsi cherché à démontrer l'apport d'un coordinateur-animateur au sein de ce type d'organisations (DRIE, pôle, cluster…) menant des actions d'IE ou liées directement à l'IE. Pour formaliser notre analyse sur ce nouveau métier, nous avons proposé de développer un modèle servant à expliciter les *rôles* et *compétences* (soit les savoirs et savoir-faire) devant être employés par ce nouveau personnel pour mener à bien, voire optimiser certaines actions d'IE conduites dans les dispositifs et, plus particulièrement dans des DRIE. Ces rôles et compétences ont été mis en évidence à la suite de lectures, d'observations et d'enquêtes sur le terrain.

Suite à ces observations, nous sommes partie de la **problématique** suivante : *La clarification des rôles et des compétences des acteurs intervenant dans le processus d'IE et plus*

précisément de ceux d'un nouvel acteur au sein de ce processus peut-elle rendre plus efficace le pilotage d'un dispositif d'IE appliqué à un contexte régional ?

A partir de celle-ci, nous nous sommes arrêtée sur plusieurs **hypothèses** :
(1) Nous présumons que l'acteur traditionnel de l'IE, le veilleur ne peut pas remplir à la fois son rôle habituel de chargé de veille et gérer en même temps les autres obligations d'une démarche d'IE en région et plus précisément au sein d'un DRIE ;
(2) La clarification des compétences et des rôles de l'acteur complémentaire au veilleur que nous proposons (coordinateur-animateur) permettrait de mieux en comprendre l'intérêt de sa fonction et donc de son recrutement.
(3) Nous supposons que la prise en compte d'un coordinateur-animateur dans un DRIE rend le fonctionnement du processus d'IE et celui du DRIE en général plus efficace.

Afin de justifier la validité de ces hypothèses, nous nous sommes tout d'abord fondée sur des lectures touchant à l'IE, à l'IT, aux organisations, aux métiers et aux relations humaines (chapitre 1 et 2). Nous nous sommes ensuite reposée sur des observations de terrain par le biais d'enquêtes auprès de personnes impliquées dans des environnements d'IT, et directement en tant qu'actrice au sein d'un de nos terrains d'expérimentation, celui de DECiLOR, dans lequel nous avons évolué en tant que référent de l'IE dans le secteur de l'eau et de l'environnement[187] (chapitre 3).

Ces observations nous ont conduite à la **proposition** de solutions pour optimiser le déroulement des actions d'IE mises en œuvre dans les organisations étudiées (DRIE, pôle, cluster, etc.). Parmi ces propositions, nous avons fait le choix de développer et de tester un modèle permettant de caractériser les rôles et les compétences d'un nouvel acteur de l'IE évoluant au sein de ces organisations, dont l'objectif est de renforcer le personnel déjà en place pour optimiser certaines actions associées à l'IE.
Afin d'être fonctionnel, ce modèle réalisé selon la structure d'un formulaire doit générer une fiche de poste. Cette fiche permet ainsi de formaliser les besoins en matières de rôles et de compétences pour conduire les actions définies au préalable par l'organisation.

[187] Dans le cadre d'une bourse CIFRE au NANCIE, intégré en tant que CVS Eau-Environnement pour le programme DECiLOR

Pour **valider** notre proposition (chapitre 4), nous nous sommes tout d'abord appuyée sur des enquêtes menées auprès de DRIE, de pôles et d'un cluster servant à démontrer l'intérêt du métier de coordinateur-animateur, selon les actions développées par ces organisations. Ensuite, nous avons confronté notre modèle aux formations mise en place en France dans le domaine de l'IT et au référentiel de formations d'A. Juillet, afin de déduire la cohérence ou non de nos propositions. Nous avons également cherché à prouver l'impact et l'influence du coordinateur-animateur sur d'autres acteurs impliqués dans les DRIE, par le biais notamment d'une plate-forme régionale d'IE. Enfin, nous avons cherché à identifier les offres d'emploi diffusées les deux derniers mois avant la fin de nos travaux de recherche, pour vérifier en dernier lieu si certaines pouvaient correspondre partiellement ou totalement à ce que nous avancions dans nos recherches.

L'**originalité** de nos travaux repose sur le fait qu'aucune étude approfondie n'a été faite sur les métiers[188] de l'IE et jusqu'alors, aucune sur les DRIE ou autres dispositifs menant des actions d'IE, alors que le « marché » de l'IE a connu des bouleversements ces dernières années, notamment par l'émergence de dispositifs d'IE dédiés aux territoires.

Nos travaux proposent donc d'apporter une première réponse à l'évolution des métiers de l'IE selon les besoins ressentis par des décideurs fédérés au sein d'organisations (principe des DRIE, des pôles et clusters) et selon l'évolution de ces organisations elles-mêmes, puisque certaines n'ont vu le jour que depuis trois années.
L'autre aspect de ce travail est la mise en perspective d'un métier ayant pour principe de renforcer les liens de plus en plus évidents et nécessaires entre les pouvoirs publics et le secteur privé autour de projets fédérateurs dans lesquels l'IE tient une place prépondérante.

Ainsi, nous pensons que ce travail de thèse pose une première réflexion à un travail plus conséquent qui se finaliserait par l'élaboration d'un référentiel de métiers de l'IE et non pas d'une simple liste de métiers sans approfondissement de son contenu. Un

---

188 L'Associtaion des auditeurs de l'intelligence économique de l'IHEDN a crée un groupe de travail « entreprises » qui vient d'élaborer un dossier sur la gestion des métiers de l'IE en entreprise, en mai 2007. Cette étude reste assez « vulgaire » mais a pour mérite de poser quelques bases.

article rédigé par F. Bulinge[189] nous conforte dans notre réflexion. Il rappelle la nécessité de travailler sur cette problématique des métiers de l'IE et des compétences et formations associées. Il distingue d'ailleurs les dimensions de l'IE comme nous l'avons fait tout au long de ce travail, à savoir la veille et capitalisation – la protection et sécurité – l'influence et précise à leur propos que bon nombre de métiers spécifiques ne sont pas encore identifiés à travers ces perspectives. Nos travaux tentent d'y apporter une première réponse par l'analyse d'un de ces métiers particuliers.

Si nos travaux se sont **limités** au système français c'est que nous avons souhaité être le plus fidèle possible aux orientations nationales en matière d'IE. C'est pourquoi nous nous sommes essentiellement appuyée sur les politiques françaises d'IE mises en place au profit des dispositifs régionaux d'IE, des pôles de compétitivité, des formations en IE et des métiers dédiés à l'IE.

L'autre restriction à nos travaux est celle liée au *contexte d'application*. Nous avons en effet travaillé exclusivement sur les dispositifs menant des actions d'IE. Nous nous sommes par conséquent cantonnée aux deux types de structurations les plus importantes en France, à savoir les DRIE et pôles de compétitivité. Le fait de borner nos travaux nous a toutefois permis d'approfondir et de cadrer notre réflexion, afin d'être le plus précis possible.

Ensuite, par rapport à notre *modèle CADRIE* lui-même, nous sommes consciente qu'il demanderait à être plus élaboré et à être informatisé pour tester ses fonctionnalités, mais il a au moins pour avantage d'être évolutif. Nous avons souhaité à l'issue de notre travail, formaliser nos réflexions sous forme d'un modèle, mais le cœur de notre travail de thèse repose avant tout sur la définition du métier de coordinateur-animateur, de son positionnement et de son influence par rapport aux autres acteurs de l'IE. Par rapport à ce positionnement, un autre problème qui s'est posé est celui du *statut* de ce nouveau personnel. Nous ne sommes pas en mesure de dire aujourd'hui si ce dernier serait recruté par le secteur public (Région) ou le secteur privé (PME). Nous n'excluons pas les deux cas de figure. La question se posera ensuite sur son

189 « Polémique autour des métiers de l'intelligence économique » paru sur http://www.agoravox.fr/article.php3?id_article=16311, le 5 décembre 2006.

évolution de carrière, les orientations stratégiques de son travail, etc.. Ce cas s'est d'ailleurs déjà présenté au sein du dispositif DECiLOR, puisque certains infomédiaires (le métier sur lequel nous nous sommes fondée) ont été recrutés par la Région et d'autres directement par les CVS (secteur privé).

De plus, actuellement, aucune *formation* ne précise dans ses débouchés qu'elle donne accès à un métier similaire à celui de notre coordinateur-animateur. C'est pourquoi il existe encore peu d'enseignements pouvant correspondre aux compétences jugées nécessaires pour le coordinateur-animateur dans les formations dédiées à l'IE en France. Il nous a donc été difficile d'estimer complètement l'applicabilité de notre modèle. Nous avons du nous limiter aux formations existantes et imaginer de faire évoluer ces formations.

Enfin, les *enquêtes* qui ont été menées auprès de personnels agissant dans des environnements d'IT ont été assez limitées (un panel de six DRIE, de deux pôles de compétitivité et d'un cluster), nous avons donné plusieurs explications à ce phénomène (chapitre 3), en plus du fait que ce sont des dispositifs récents et qu'il y a donc un manque de retours d'expériences.

Après la mise en évidence des limites de nos travaux, nous souhaitons désormais nous tourner vers les **perspectives,** en étudiant plusieurs pistes pour faire évoluer notre travail.

Tout d'abord, à court terme, nous envisageons de développer un *formulaire informatisé,* généré à partir du modèle CADRIE, pour qu'il soit directement utilisable par les recruteurs. Les dispositifs s'étendent de plus en plus sur le territoire national, il serait donc nécessaire voire indispensable, de formaliser au plus vite le métier de coordinateur-animateur, en apportant un support concret et utilisable aux futurs recruteurs pour ces dispositifs.

Ensuite, nous souhaiterions *élargir le contexte d'application* de nos travaux (à d'autres dispositifs) ainsi que la zone géographique (analyser ce qu'il se passe en dehors des frontières), en nous rapprochant notamment de CAENTI[190], Action de Coordination du Réseau Européen d'Intelligence Territoriale, ayant pour objectif l'intégration

[190] http://www.territorial-intelligence.org testé le 27 juin 2007

d'actions de recherche en cours sur les outils d'intelligence territoriale pour leur donner une dimension européenne.
En effet, nul dispositif régional d'IE n'est et ne doit être unique et applicable à toute région, tout territoire, tout secteur. Les acteurs, les organismes, les objectifs, les enjeux, les politiques, l'économie, les budgets, les cultures et traditions d'un territoire …sont autant de paramètres variables, évolutifs et uniques selon les territoires (qu'ils soient géographiques, économiques ou administratifs). Cependant, l'enjeu de fond reste le même : être compétitif et toujours présent sur le marché pour une entreprise ou un secteur d'activités et parallèlement être attractif pour un territoire. Aussi, les plates-formes régionales d'IE que certaines régions ont développées apportent une solution essentielle à l'attente des industriels, c'est-à-dire les fidéliser, mais aussi suivre et anticiper les menaces et opportunités de leur secteur d'activités. Elles permettent de donner une première réponse aux craintes émanant des décideurs locaux (élus ou chefs d'entreprises) quant au devenir incertain et surtout à la difficile lisibilité du marché sur lequel ils sont amenés ou peuvent être amenés à agir et sur l'avenir du territoire dans lequel ils opèrent. Ce sont tous ces paramètres que nous nous sommes forcée de prendre en compte et l'objectif est de poursuivre dans cette voie.

Notre enquête effectuée auprès de neuf dispositifs ayant développé des actions d'IE est une amorce à une *enquête à plus grande échelle*, dont l'objectif sera de proposer une redéfinition et un recentrage des rôles des acteurs clés du dispositif (veilleur, coordinateur-animateur et décideur) en adéquation avec les compétences requises et les besoins ressentis dans ces dispositifs.

Nous souhaitons également travailler dans le sens de la liste qui a été publiée en 2006 sur les *métiers de l'IE*, afin de la faire évoluer. Cette démarche pourrait se matérialiser par la proposition du nouveau métier de coordinateur-animateur accompagné de la fiche métier que nous avons élaborée (chapitre 3). D'ailleurs, la réponse de F. Bulinge à la question : « Fallait-il publier une liste de métiers? » confirme notre vision des choses, puisqu'il avance ceci : « La réponse est oui, sans hésitation. La mise en œuvre d'un politique publique d'intelligence économique repose sur une reconnaissance de cette démarche, à travers notamment l'encouragement des entreprises à définir de nouvelles fonctions ou à organiser celles qui existent déjà ». Nous souhaitons à travers ce travail envisager à moyen terme l'évolution du métier de coordinateur-animateur dans le paysage national, voire international.

Enfin, pour que nos travaux poursuivent leur évolution dans les *Sciences de l'Information et de la Communication*, nous avons pour projet de les orienter vers la communication des organisations, qui selon nous est complémentaire à nos travaux. Elle a en effet pour mérite d'être transdisciplinaire au même titre que l'IE, puisqu'elle fait appel à la linguistique, à la sémiotique, à l'anthropologie, à l'économie ou encore aux sciences sociales (nous avons d'ailleurs constaté que ces deux dernières disciplines dépendent également de l'IE (chapitre 4 : formations)). Elle touche autant aux organisations publiques que privés et aux acteurs qui y sont impliqués, le tout organisé autour des thèmes de la communication. Cette perspective permettra de compléter notre approche jusqu'alors essentiellement orientée vers l'information.

Nos travaux ont suscité l'intérêt de l'AFCI, de l'IHNES et de l'ACRIE et nous espérons ainsi que la publication de cette thèse pourra leur apporter un support concret et précis quant à notre vision d'un nouveau métier dédié à l'IE.

Nous terminerons par ceci : *Il faut considérer l'intelligence économique comme une culture, un état d'esprit, une politique, une démarche, un outil, une dimension stratégique ambiante indispensable à toute prise de décision.*

GLOSSAIRE

ADIT : Agence pour la diffusion de l'information technologique
AFDIE : Association française pour le développement de l'intelligence économique
IFIE : Institut français de l'intelligence économique
ATTELOR. : Association pour le Transfert de Technologie en LORraine
CEIS : Compagnie européenne d'intelligence stratégique
Cellule de coordination *(back office)* : regroupement centralisé des ressources (compétences et outils) assurant le fonctionnement et la cohérence globale du dispositif, venant en appui aux CVS
CRITT : Centre régional d'innovation et de transferts de technologies
CRT : Centre de ressources technologiques
CVS (Centre de Veille Sectorielle) : intermédiaire technologique ayant une capacité opérationnelle auprès des entreprises dans la filière considérée et intégrant une ressource d'intelligence économique (l'infomédiaire)
DECiLOR (DEcider en LORraine) : dispositif d'intelligence économique et stratégique, mis en place par le Conseil Régional de Lorraine. Il s'adresse aux PME PMI lorraines appartenant à l'une des filières suivantes : Bois ; Textile ; Verre ; Travail des métaux ; Nutrition - agroalimentaire – biotechnologies ; Dispositifs médicaux ; Eau-environnement.
DRIE : Dispositif Régional d'Intelligence Economique
FEPIE : Fédération des Professionnels de l'Intelligence Economique
IHEDN : Institut des Haute Etudes de Défense Nationale
Infomédiaire : Expert en intelligence économique de la filière, employé dans un CVS, ayant notamment pour mission de collecter, valider et qualifier les sources d'information électroniques et humaines (*sourcing*), constituant ainsi un réseau ; d'accompagner les PME-PMI de la filière dans leur démarche d'IE. L'infomédiaire joue également un rôle d'interface entre la cible (PME selon la définition communautaire) et la cellule *back office*
INHES : Institut National des Hautes Etudes de Sécurité (anciennement IHESI)
NANCIE : Centre international de l'eau
Pôle de compétitivité : Un pôle de compétitivité est une combinaison, sur un espace géographique donné, d'entreprises, de centres de formation et d'unités de recherche publiques ou privées engagés dans une synergie autour de projets communs au caractère innovant. Ce partenariat s'organise autour d'un marché et d'un domaine

technologique et scientifique qui lui est attaché, et doit rechercher une masse critique pour atteindre une compétitivité et une visibilité internationale.

Systèmes productifs locaux : Groupement d'entreprises et d'institutions géographiquement proches et qui collaborent dans un même secteur d'activité.

Une organisation productive particulière localisée sur un territoire correspondant généralement à un bassin d'emploi. Cette organisation fonctionne comme un réseau d'interdépendances constituées d'unités productives ayant des activités similaires ou complémentaires qui se divisent le travail (entreprises de production ou de services, centres de recherche, organismes de formation, centres de transfert et de veille technologique, etc.).

BIBLIOGRAPHIE

[AAIE-IHEDN, 2006] Association des Auditeurs en Intelligence Economique de l'Institut des Hautes Etudes de Défense Nationale. Outils de traitement avancé de l'information : besoins et guide d'utilisation (solutions pratiques), IHEDN, avril 2006, 24 p.

[Accart, 1999] Accart, J.P. et Réthy, M.P. Le métier de documentaliste, éditions du Cercle de la librairie, 1999, 382 p.

[Achard, 1998] Achard, P. et Bernat, JP. L'intelligence économique : mode d'emploi, ADBS Editions, Paris, 1998, 250 p.

[ADBS, 2001] ADBS. Référentiel des métiers-types des professionnels de l'information- documentation, ADBS Editions, 2001, 95 p.

[ADIT, 2004a] ADIT. Synthèse des premières assises de l'intelligence territoriale, le 24 novembre 2003, 7 p.

[ADIT, 2004b] ADIT. Dispositif opérationnel d'intelligence territoriale et de sécurité économique, Ministère de l'Intérieur, guide remis aux Préfets de Région, 197 p.

[AFDIE, 2004] AFDIE. Modèle d'Intelligence Economique, éditions Economica, 2004, 94 p.

[Afnet, 2003] AFNET. Glossaire, consulté sur :

http://glossaire.afnet.fr/get_glossaire_l?la_lettre=I, testé le 20 mars 2007.

[AFNOR, 1998] AFNOR. La norme XP X50-053 : Prestation de veille et mise en place d'un système, éditions AFNOR, 1998, 24 p.

[Afolabi, 2007] Afolabi, J. La conception et l'adaptation de la structure d'un système d'intelligence économique par l'observation des comportements de l'utilisateur, Thèse de doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication, soutenue à l'Université Nancy 2 le 9 mars 2007, 375 p.

[Aguilar, 1967] Aguilar, F.J. Scanning the Business Environment, New York : Macmillan, 1967.

[Allain-Dupre, 1997] Allain-Dupre, P. et Duhard, N. *Les armes secrètes de la décision*, éditions Gualino, 1997.

[Almeida, 2001] Almeida (d'), N. Les promesses de la communication, éditions Presses Universitaires de France, 2001, 264 p.

[Amabile, 1999] Amabile, S. De la veille stratégique à une attention réticulée. Le réseau d'attention interorganisationnel des mutuelles d'assurance automobile, paru dans : Systèmes d'information et management, 4(2), 1999, p. 19-36.

[Anstrousse, 2001] Anstrousse, L. Les destinées contrariées de la désinformation le mot, le phénomène, paru dans : La désinformation, pour une approche historique, ESID, 2001, p. 49-77.

[Arpagian, 2004] Arpagian, N. L'intelligence économique exige un outil informatique performant. Interview d'A. Juillet, paru dans 01 Informatique, n°1768, le 7 mai 2004, p. 30-31.

[Arsac, 1987] Arsac, J. Les machines à penser, éditions du Seuil, 1987, 250 p.

[Aufort, 2007] Aufort, S. L'intelligence économique dans les pôles, paru dans VigIE, mars 2007, p. 8-10.

[Banque de France, 2007] Banque de France. Tendances régionales. Lorraine, janvier 2007, 6 p.

[Barabel, 1999] Barabel, M. Activités quotidiennes, caractéristiques et performances des PDG des grandes entreprises, Thèse de doctorat en Science de Gestion, soutenue à l'Université Paris-Dauphine en janvier 1999.

[Barthes, 1996] Barthes, J.P. Institut international pour l'intelligence artificielle, UTC, Compiègne, 1996.

[Baud, 1998] Baud, J. Encyclopédie du renseignement et des services secrets, éditions Lavauzelle, 1998, 741 p.

[Baumard, 2000] Baumard, P. Analyse stratégique, mouvements, signaux concurrentiels et interdépendance, éditions Dunod, 2000, 288 p.

[Baumard, 2002] Baumard, P. Connaissances tacites et implicites dans les délibérations de réorientations stratégiques, paru dans : XIe conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), ESCP-EAP, du 5 au 7 juin 2002.

[Bazin, 1998] Basin, S. Passage d'une logique concurrentielle à une logique organisationnelle des politiques locales d'attraction d'entreprises : le rôle de la gouvernance locale », paru dans : la Revue d'Économie Régionale et Urbaine, n° 4, p. 585-606.

[Beau, 2006] Beau, F. L'intelligence économique, enjeu politique, fonction stratégique et discipline universitaire, CEREMS, paru le 3 avril 2006, 17p.

[Belen, 2003] Belen, V. Collecte des données personnelles et confiance, paru dans : Cahiers francophones de la recherche en intelligence informationnelle, IR21, n°3, 2ème trimestre 2003, p. 15-22

[Belkin, 1987] Belkin, N.J. and al. Knowledge elicitation using discourse analysis, paru dans : International Journal of Man – Machine Studies, 1987, vol. 27.

[Benichou, 2001] Benichou, M. La désinformation, pour une approche historique, paru dans : Actes du colloque de Montpellier, 18-20 novembre 1999. UMR 5609 du CNRS – ESID, 2001, 268 p.

[Berquier, 2003] Berquier – Ghérold, V. De l'infomédiaire au portail communautaire, consulté sur http://www.asmp.fr/sommaire.htm, testé le 20 mars 2007.

[Bertacchini, 2000] Bertacchini Y. Information et veille territoriale : représentation du complexe local et émergence d'un projet fédérateur, Thèse de doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication, soutenue à l'Université Aix Marseille III, le 20 décembre 2000, 257 p.

[Bertacchini, 2004] Bertacchini, Y. Entre information et processus de communication : l'intelligence territoriale, paru dans : Les Cahiers du Centre d'études et de

Recherche, Humanisme et Entreprise n°267, La Sorbonne Nouvelle, Paris, octobre 2004.

[Besson, 2001] Besson, B. et Possin, J.C. Du Renseignement à l'Intelligence Economique, 2ème édition, Dunod, 2001, 335 p.

[Besson, 2006a] Besson, B. et Possin, J.C. Dix ans d'intelligence économique en France, paru dans : Intelligence économique et gouvernance compétitive, la documentation française, 2006, p.31-51 (399 p.)

[Besson, 2006b] Besson, B. et Possin, J.C. Proposition de modélisation par l'intelligence économique de la gouvernance d'organisation, paru dans : Intelligence économique et gouvernance compétitive, la documentation française, 2006, p.31-51 (399 p.)

[Bizien, 2006] Bizien, M., et al. L'intégration des PME aux pôles de compétitivité économique, paru dans : Journée d'étude du comité d'études ANAJ-IHEDN Compétitivité & Défense Économique, le 24 janvier 2006.

[BIPE, 2006] BIPE, Avantages retirés par les entreprises de leur participation à un « cluster » (pôle de compétitivité, SPL) : Etude exploratoire, DATAR, janvier 2006, 28 p.

[Bouabdallah, 2006] Bouabdallah, K. et Tholoniat, A. Pôle de compétitivité et intelligence économique territoriale : contours et enjeux d'une nouvelle politique industrielle territoriale, paru dans : 8ème forum européen « Intelligence Economique, Veille et Innovation » IES 2006, Nice, du 8 au 10 novembre 2006.

[Bouaka, 2004] Bouaka, N. Développement d'un modèle pour l'explicitation d'un problème décisionnel : un outil d'aide à la décision dans un contexte d'intelligence économique, Thèse de doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication, soutenue à l'Université Nancy 2 le 13 décembre 2004, 220 p.

[Bouchet, 2006] Bouchet, Y. Intelligence économique territoriale. Approche ingénièrique dans une municipalité de moyenne dimension, Thèse de doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication, soutenue à l'Université Lyon III en 2006.

[Boulanger, 2002a] Boulanger, N. et al. L'appropriation de l'information par les destinataires de la démarche de veille stratégique, paru dans : 6ème Forum Européen Intelligence Economique au cœur de la concurrence, 25-27 septembre 2002.

[Boulanger, 2002b] Boulanger, N. et al. Le paradoxe du veilleur et comment s'en sortir, paru dans : 6ème Forum Européen Intelligence Economique au cœur de la concurrence, 25-27 septembre 2002.

[Bourgault, 2000] Bourgault, J. Manager pour le public : introduction et vue d'ensemble, paru dans : Manager en public, Toronto : Institut d'administration publique du Canada, 2000, p. 1-9.

[Bourgogne, 2005] Bourgogne, P. Région Lorraine. Du plan technologique régional à la gouvernance de l'innovation. Innovation, Europe, Régions, Paris, le 22 juin 2005, 26 p.

[Bournois, 2000] Bournois, F. et Romani, P.J. L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises, Editions Economica, 2000, 300 p.

[Bourthoumieu, 1999] Bourthoumieu, L. et al. La veille, consulté sur

http://www-sv.cict.fr/urfist/veille.html, testé le 27 février 2007.

[Boveroux, 2003] Boveroux, P. et Graitson, D. Le clustering, outil de politique régionale, paru dans : les cahiers du CESRW (Conseil économique et social de la région wallone), décembre 2003, 52 p.

[Bretones, 2006] Bretones, D. et Antoine, S. Intelligence économique (I.E) et Management des connaissances (K.M) : deux facettes complémentaires d'une même problématique, paru dans : « En route vers Lisbonne », les 9 et 10 novembre 2006, 25 p.

[Brouard, 2000] Brouard, F. Que la veille stratégique se lève : faisons le point sur la terminologie et le concept, paru dans : congrès ASAC-IFSAM 2000, Montréal, 10 p.

[Brousseau, 2002] Brousseau, E. Internet est un incubateur de phénomènes qui régiront les activités économiques, paru dans : le journal du net, le 5 février 2002.

[Brute de Remur, 2006] Bruté de Rémur, D. Ce que intelligence économique veut dire, éd.itions d'Organisations, 2006, 253 p.

[Bucur, 2005] Bucur, T. Aspects stratégiques, tactiques et opérationnels de mise en place de Projets d'Intelligence Stratégique Territoriale IST, dont dépend notre AVENIR, paru dans : ISKO France (Nancy), 2005.

[Bulinge, 2002] Bulinge, F. Pour une culture de l'information dans les petites et moyennes organisations : un modèle incrémental d'intelligence économique, Thèse en Sciences de l'Information et de la Communication, soutenue à l'Université su Sud Toulon-Var le 2 décembre 2002, 462 p.

[Canepa, 2006] Canepa, D. Le Ministère de l'Intérieur et l'intelligence territoriale, paru dans : Intelligence économique et gouvernance compétitive. La documentation française, 2006, p.52-58 (399 p.)

[Carayon, 2003] Carayon, B. Intelligence économique et territoires. Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale, La documentation française, 2003, p.85-103 (165 p.)

[Carrier, 1994] Carrier, B. Les conflits économiques, formes de guerre multidimensionnelle ? Paru dans : dossier défense économique, guerre économique, Défense n°65, septembre 1994, p. 52- 55.

[Casterot, 2002] Casterot, B., La place du débat dans les activités de veille et d'Intelligence Economique, paru dans : I.E. 2002, Intelligence économique au cœur de la concurrence, Menton, du 25 au 27 septembre 2002.

[CES, 2005] Conseil Economique et Social de Lorraine. Anticiper les mutations économiques et sociales, le 7 avril 2005, 95 p.

[CES, 2005] Conseil Economique et Social de Lorraine. Situation économique et sociale de la Lorraine. Année 2005 et perspectives 2006. La Lorraine engagée dans une nouvelle mutation, séance plénière le 17novembre 2006, 74 p.

[CES, 2006] Conseil Economique et Social de Lorraine. Renforcer l'attractivité des villes lorraines, paru dans : un regard différent, 2006, 20 p.

[César, 2002] César, B. Le changement, une nécessité vitale pour l'entreprise, paru dans : Les systèmes d'information : arts et pratiques, éditions d'organisation, 2002, p. 400-412 (500 p.)

[Chapignac, 1996] Chapignac, P., Les enjeux de l'intelligence économique : vers un nouveau modèle socio- économique, revue de presse de l'IDT, 1996.

[Chapignac, 1995] Chapignac, P. Les métiers de l'information et la société de l'immatériel, paru dans : Documentaliste, sciences de l'information, 1995, vol.32, n°6, p. 283-286.

[Chappuis, 2003] Chappuis, R. La psychologie des relations humaines, collection Que sais-je, éditions Presses Universitaires de France, 2003, 128 p.

[Chapus, 1998] Chapus, E. et Lesca, H. Apprentissage collectif d'un dispositif de veille en coopération pour les petites PMI au sein des régions : vers une modélisation, paru dans : cahier de recherche CR-98-12, INRPME, p. 36.

[Chardon, 2007] Chardon, O. et Estrade, M.A. Les métiers en 2015, éditions La documentation française, 2007, 235 p.

[Chun Wei Choo, 1998] Chun Wei Choo. The Knowing Organization, New York, Oxford, 1998, 320 p.

[CIGREF, 2005] CIGREF. L'Intelligence Economique appliquée à la DSI, rapport mars 2005

[Clerc, 1997] Clerc, P. Intelligence économique : enjeux et perspectives, paru dans : Débats et tendance, World information report, UNESCO, chap. 22, 1997/1998, p. 304-317.

[Clerc, 1999] Clerc, P. et Pautrat, C. « Intelligence économique », Encyclopédie de la gestion et du management, E.G.M, éditions Dalloz, 1999.

[Clerc, 2004] Clerc, P. et Pautrat, R. Prospective des dispositifs nationaux d'intelligence économique. De l'intelligence économique à l'économie de la connaissance, éditions Economica, 2004, p. 145-161.

[Clerc, 2005] Clerc, P. L'intelligence territoriale, l'expérience française, paru dans : Regards sur l'IE, n°10, juillet/août 2005.

[Colletis, 2005] Colletis, G. Entreprises et territoires : proximités et développement local, paru dans : Entreprises, réseaux et territoires, le 22 mars 2005

[Confland, 1997] Confland, D. Economie de l'information spécialisée, ADBS Editions, 1997, 347 p.

[Cord, 2001] Cord, B. et Ollivier, C. En quoi le travail collaboratif peut être soutien à la recherche de cohérence dans un processus de construction d'un cadre d'enseignement, paru dans : usages des nouvelles technologies et enseignement des langues étrangères, colloque UNTELE, 2001, p. 51-64.

[Couzinet, 2005] Couzinet, V. Intelligence Economique et Sciences de L'information et de la Communication : quelles questions de recherche ? Paru dans : Organisation des connaissances dans les systèmes d'informations orientés utilisation : contexte de veille et d'intelligence économique, 2005, p. 13-25.

[Crozier, 1977] Crozier, M. et Friedberg, E. L'acteur et le système, éditions du Seuil, 1977, 436 p.

[Crozier, 2000] Crozier, M. et Tilliette, B. Quand la France s'ouvrira…,éditions Fayard, 2000, 203 p.

[CR, 2006] Conseil Régional de Lorraine. STRATINC, intelligence stratégique et clusters innovants, 2006, 31 p.

[CR, 2006] Conseil Régional de Lorraine. Deux nouvelles politiques au service des entreprises lorraines, dossier de presse, le 22 juin 2006, 9 p.

[CR, 2007] Conseil Régional de Lorraine. Plan stratégique de l'Etat en région Lorraine (PASER) : Présentation, objectifs, diagnostic, piloter, accroître, 32 p.

[CR, 2007] Conseil Régional de Lorraine. Contrat de Projets Etat- Région 2007-2013 (CPER), dossier de presse, 2007, 18 p.

[DAFOR, 2005] Direction Académique de la FORmation. Guide du documentaliste débutant, Académie de Guyane, juin 2005, 58 p.

[Darantière, 2001] Darantière, P. Comment déployer une gestion offensive de l'information, Veille Magazine, n°44, mai 2001, p. 32-36

[Darpmi, 2000], Darpmi. Intelligence Economique, Outils et méthodes en PMI, éditions de l'industrie, 2000.

[DATAR, 2002] DATAR. Les systèmes productifs locaux, territoires en mouvement, 2002

[David, 2001] David, A. et Thiery, O. Prise en compte du profil utilisateur dans un système d'information stratégique, paru dans : Veille Stratégique Scientifique et Technologique (VSST'2001), Toulouse, octobre 2001.

[David, 2003] David A. et Thierry O. L'architecture EQUA2te et son application à l'Intelligence Economique, paru dans : Intelligence Economique : Recherches et Applications (IERA), Nancy, 14-15 avril 2003.

[Dedijer, 1999] Dedijer, S. Doing Business in a Changed World : The Intelligence Revolution and Our Planetary Civilization, paru dans : Competitive Intelligence Review, 10(3), 1999, p. 67-78.

[Demazière, 2005] Demazière C. et Faugouin P. Anticiper les mutations économiques des territoires : quelles implications pour l'action publique locale ? Paru dans : Actes colloque Atelier d'Intelligence Stratégique (ATELIS), Poitiers, janvier 2005, p. 387-395.

[Dembinski, 2006] Dembinski, P.H. Regards croisés sur l'entreprise : les PME au sein du processus d'internationalisation de l'économique, le 22 mai 2006, 15p.

[Dhaoui, 2005] Dhaoui, C. and David, A. An approach for modelling of Business Intelligence System to enhance the strategic management of the enterprise, 3rd International Conference on Business, Economics, Management & Marketing, Athens, 16-18 juin 2005, 15p.

[DIRE, 1999] DIRE. Développer un Système d'Information Territorial (SIT) un enjeu de modernisation pour le travail interministériel local, guide de la direction interministérielle à la Réforme de l'Etat, 1999, 106 p.

[DIR, 2006] Direction de l'action économique de la Région des Pays de la Loire. Dynamique de filières des entreprises en réseau, 1er sem. 2006, 61 p.

[Dragulanescu, 2003] Dragulanescu, N.G. De nouveaux modèles pour les sciences de l'information, paru dans : Première conférence internationale francophone en Sciences de l'Information et de la Communication (CIFSIC), Bucarest, du 28 juin au 3 juillet 2003.

[Drillon, 2003] Drillon, D. Quelques réflexions à propos de la confiance, paru dans : Cahiers francophones de la recherche en intelligence informationnelle, IR21, n°3, 2ème trimestre 2003, p. 43-52

[Duizabo, 1997] Duizabo, S. et Guillaume, N. Les problématiques de gestion des connaissances dans les entreprises, cahier n° 252, DMSP, février 1997, 35 p.

[Dupont, 1998] Dupont, O. et Lachaud G. L'acteur, le groupe et l'institution dynamique individuelle et collective de l'urgence, paru dans : Sciences de la Société, n°44, Mai 1998.

[Dupuy, 2003] Dupuy, C. et Burmeister, A. Entreprises et territoires : les nouveaux enjeux de la proximité, éditions La documentation française, 2003, 136 p.

[Durandin, 1993] Durandin, G. L'information, la désinformation et la réalité, éditions Presses Universitaires de France, 1993

[Durpaire, 2004] Durpaire, J.L. Les politiques documentaires des établissements scolaires, rapport IGEN, mai 2004, 60 p.

[Ebelmann, 2004] Ebelmann, G. Les enjeux de la veille et de l'intelligence économique, ADEC, 2004, 42 p.

[Erceau, 1991] Erceau, J. et Ferber, J. L'intelligence artificielle distribuée, paru dans : La recherche, vol 22, n° 233, juin 1991, p. 750-758.

[Est Républicain, 2006] Est Républicain Lorrain. Economie Lorraine, le 8 décembre 2006, 31p.

[ETD, 2005] Entreprises, Territoires et Développement. Le soutien des agglomérations à la politique des pôles de compétitivité, notes d'ETD, novembre 2005, 36 p.

[ETD, 2007] Entreprises, Territoires et Développement. Les agglomérations face aux enjeux de l'innovation. Quelles actions de soutien aux pôles de compétitivité, notes d'ETD, février 2007, 32 p.

[Falque, 2005] Falque, A. De la formation initiale de l'entrepreneur à l'apprentissage réflexif du dirigeant de TPE, paru dans : colloque « Accompagnement des jeunes entreprises : entre darwinisme et assistanat », Montpellier, le 26 mai 2005, 17 p.

[Farnel, 1994] Farnel, F. Le lobbying, stratégies et techniques d'intervention, éditions d'Organisation, 1994.

[Favier, 1998] Favier L. Recherche et application d'une méthodologie d'analyse de l'information pour l'intelligence économique, Thèse de doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication, soutenue à l'Université Lyon II en 1998.

[Fayet-Scribe, 2000] Fayet-Scribe, S. Histoire de la documentation en France, Culture, sciences et technologies de l'information 1895 – 1937, CNRS éditions, 2000.

[Ferchaud, 2002] Ferchaud, B. Penser l'infopolis pour organiser, ensemble, la société de l'information, paru dans : documentaliste, Sciences de l'information, vol. 39, n°1-2, 2002.

[Ferrand, 2003] Ferrand, C. Sécurité de l'information et confiance, parus dans : Cahiers francophones de la recherche en intelligence informationnelle, IR21, n°3, 2ème trimestre 2003, p. 52-59.

[Ferrari, 2004] Ferrari, T. Au cœur des stratégies territoriales. Technologies internationales, n°105, juin 2004. p. 33-37.

[Fonvielle, 2005] Fonvielle, D. La chaîne de valeur de l'intelligence économique, 22 septembre 2005, 4 p.

[Francart, 2002] Francart, L. Infosphère et intelligence stratégique, les nouveaux défis, éditions Economica, 2002, 386 p.

[Gaffard, 1993] Gaffard, J.L. Innovation et territoires en Europe, paru dans : Les nouveaux espaces de l'entreprise, éditions de l'Aube, 1993, 199 p.

[Galland, 2005] Galland, S. Le partage de l'expertise et de la connaissance technique dans le cadre de la veille stratégique : aide à l'innovation et à la prise de décision, Thèse en Sciences de l'Information et de la Communication, soutenue à l'Université du Sud Toulon- Var le 21 novembre 2005, 225 p.

[Ganascia, 1996] Ganascia, J.G. Les sciences cognitives, éditions Flammarion, 1996

[Gandois, 1992] Gandois, J. France : le choix de la performance globale, Commissariat général du Plan, éditions La Documentation française, 1992, 203 p.

[Geffroy, 2003] Geffroy, P. De l'Intelligence Economique à l'Intelligence Territoriale. Une première approche organisationnelle par le dispositif lorrain d'Intelligence Economique Territoriale DECiLOR, paru dans : Intelligence Economique : Recherches et Applications (IERA), Nancy, 14-15 avril 2003.

[Georges, 1991] Georges, J. Les canards de bush. La désinformation est l'un des nerfs de la guerre, consulté sur http://www.humanite.fr/journal/1991-02-19/1991-02-19-639228, testé le 16 mai 2007.

[Giraud, 2003] Giraud, E. et Ranucci, J.F. Outils et modèles de travail collaboratif, Humanisme et Entreprise, N° 256, 2003.

[Gonnot, 1994] Gonnot, J.M. Eléments pour l'allocution d'ouverture du colloque sur l'intelligence économique, paru dans : Actes du colloque « L'intelligence économique, l'information au service de la compétitivité », Paris, Assemblée nationale, le 30 juin 1994, p .7-8 (110 p.)

[Goria, 2005] Goria, S. et Knauf, A. Le processus d'Intelligence Economique : Une étude selon le point de vue de l'infomédiaire et des problématiques de recherche d'information, paru dans : Actes colloque Atelier d'Intelligence Stratégique (ATELIS), Poitiers, janvier 2005.

[Goria, 2006] Goria, S. L'expression du problème dans la recherche d'informations : Application à un contexte d'intermédiation territoriale, Thèse de doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication, soutenue à l'Université Nancy 2 le 20 janvier 2006, 658 p.

[Goria, 2006] Goria, S. et Knauf, A. Le médiateur de l'information et de l'innovation, émergence d'un personnel essentiel à l'intelligence de l'entreprise, paru dans : colloque Conception innovation (Confere), Marrakech, du 4 au 10 juillet, 2006

[Gouteux, 1999] Gouteux, J.P. Le Monde, un contre pouvoir. Désinformation et manipulation sur le génocide rwandais, éditions l'Esprit frappeur, 1999.

[Grundstein, 2002] Grundstein, M. GAMETH : Un cadre directeur pour repérer les connaissances cruciales pour l'entreprise, Research Report 09, février 2002, 18 p.

[Guesnier, 2004] Guesnier, B. Gouvernance et performance des territoires, CRIEF, 2004, 23 p.

[Guilhon, 2004] Guilhon, A. Le processus d'intelligence économique et l'identité de la PME, paru dans : L'intelligence économique dans la PME : visions éparses, paradoxes et manifestations, éditions l'Harmattan, p.21-41, 2004.

[Guilhon, 2006] Guilhon, A. Intelligence économique et management de la connaissance, paru dans : Intelligence économique et gouvernance compétitive, éditions La documentation française, 2006, p.212, (399 p.)

[Guillaud, 2005] Guillaud, H. Innovation et Internet : « territorialité de l'innovation », consulté sur http://www.internetactu.net/?p=6023, testé le 16 mai 2007.

[Guyot, 2000] Guyot, B. Les dynamiques informationnelles, HDR en Sciences de l'Information et de la Communication, 2000.

[Harbulot, 1990] Harbulot, C. Techniques offensives et guerre économique, ADITECH (Association pour la Diffusion de l'Information Technologique), 1990.

[Harbulot, 1992] Harbulot, C. La machine de guerre économique, éditions Plon, 1992, 163 p.

[Harbulot, 1996] Harbulot, C. et Pichot-Duclos, J. Le faux débat sur la guerre économique, paru dans : la revue de Défense Nationale, 1996, 12 p.

[Harbulot, 1997] Harbulot, C. et Baumard, P. Perspective historique de l'intelligence économique, parue dans : Revue Intelligence Economique, n°1, 1997, 17 p.

[Harbulot, 1999] Harbulot, C. Intelligence économique et guerre de l'information, parus dans : les Cahiers de Mars, 3ème trimestre 1999, 4 p.

[Henri, 2001] Henri, F. et Lundgren-Cayrol, K. Apprentissage collaboratif à distance : pour comprendre et concevoir les environnements d'apprentissage virtuels, éditions Presses de l'Université du Québec, 2001, 181 p.

[Her, 2007] Her, S. Quel bilan pour COGITO ? Paru dans Regards sur l'intelligence économique, n°19, mars/avr. 2007, p. 56-58.

[Heutte, 2005] Heutte, J. Coopératif ou collaboratif ? Ingénierie simultanée et travail collaboratif, paru dans : Forum Technologique n°6, le 7 avril 2005, p. 13.

[Hogarth, 1980] Hogarth, R. Judgement and Choice, The Psychology of Decision, editions John Wiley and Sons, New York, 1980.

[Huyghe, 2001] Huyghe, F.B. La désinformation entre stratégie et technologie, paru dans : la désinformation, pour une approche historique, ESID, 2001, p. 133-144

[Huyghe, 2003] Huyghe, F.B. Trois guerres de l'information, paru dans : Humanisme, 2003, 4 p.

[INSEE, 2006] Institut National de la Statistique et des Études Économiques. Tableau de Bord 2006 de la création et de la reprise d'entreprises en Lorraine, consulté sur

http://www.insee.fr/fr/insee_regions/lor/publi/TB_creations_entreprises_2006.htm, testé le 27 juin2007.

[Iwochewitch, 2000] Iwochewitch, M. L'information informelle, une source à forte valeur ajoutée, paru dans : Technologies internationales (ADIT), n°68, octobre 2000, p. 35-40.

[Jakobiak, 1998] Jakobiak, F. Maîtriser l'information critique, éditions d'Organisation, 1988, 225 p.

[Jakobiak, 1999] Jakobiak, F. L'intelligence économique en pratique, éditions d'Organisation, 1998, 307 p.

[Jakobiak, 2002] Jakobiak, F. Les NTIC et le renseignement en intelligence économique, paru dans : Les systèmes d'information : arts et pratiques, éditions d'Organisation, 2002, p. 120-129.

[Jakobiak, 2006] Jakobiak, F. L'intelligence économique : la comprendre, l'implanter, l'utiliser, éditions d'organisation, 336 p.

[Jauffrit, 2004] Jauffrit, M. Stratégie de territorialisation versus stratégie de localisation ; le cas de vingt six entreprises dans trois clusters des Pays de l'Adour, paru dans : Cahier de recherche n°2, 2004, p. 25-63.

[Juillet, 2004] Juillet, A. Intelligence économique ou renseignement ? Du renseignement à l'intelligence économique, paru dans : revue Défense Nationale, décembre 2004.

[Juillet, 2005] Juillet, A. Référentiel de formation en intelligence économique, Secrétariat général de la défense nationale, 2005, 30 p.

[Juillet, 2006] Juillet, A. Liste des métiers et de compétences de l'intelligence économique, le 4 septembre 2006, 2 p.

[Julien, 1997] Le développement régional : Comment multiplier les Beauce au Québec, les éditions de l'IQRC, Québec, 1997.

[Kislin, 2005] Kislin, P. Les activités de recherche d'information du veilleur dans le contexte d'intelligence économique : le modèle WISP, paru dans : ISKO France (Nancy), 2005.

[Kislin, 2007] Kislin, P. Modélisation du problème informationnel du veilleur dans la démarche d'intelligence économique, Thèse de doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication, en cours à l'Université Nancy 2.

[Knauf, 2004] Knauf, A. et David, A. Vers une meilleure caractérisation des rôles et compétences de l'infomédiaire dans le processus d'intelligence économique ; paru dans : Veille Stratégique Scientifique et Technologique (VSST'2004), Toulouse, 25-29 octobre 2004, vol 2.

[Knauf, 2005] Knauf, A. L'interaction acteur – système d'information au cœur de la dynamique d'un dispositif d'intelligence territoriale, paru dans : revue ISDM (Journal of Information Science for Decision Making), n°22, TIC et Territoires, 4ème trimestre 2005.

[Knauf, 2006] Knauf, A. Le rôle des acteurs dans un dispositif régional d'intelligence économique : la place de l'infomédiaire en tant que médiateur et animateur du dispositif, paru dans : revue Market Management (Marketing & Communication), éditions ESKA, octobre 2006, p. 60-71 (120 p.)

[Knauf, 2006] Knauf, A. Définition d'une démarche collective d'intelligence économique au profit d'un groupe de décideurs : spécification des activités et compétences des acteurs intégrés à un dispositif régional d'intelligence économique, paru dans : 8ème forum européen « Intelligence Economique, Veille et Innovation » IES 2006, Nice, du 8 au 10 novembre 2006.

[Kocergin, 2002] Kocergin S. « Le guichet unique » : son rôle dans la structuration du media Internet, paru dans : colloque Bogues, globalisme et pluralisme, 2001.

[Koenig, 1994] Koenig, G. L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux, revue française de gestion, n°97, 1994, p. 78.

[KPMG, 2006] KPMG. Les pôles de compétitivité français : Prometteurs mais des défauts de jeunesse à corriger, 2006.

[Lacoste, 2006] Lacoste, P. Les métiers de l'intelligence économique, Défense nationale et sécurité collective, février 2006, p. 141-152.

[Lamarque, 1994] Lamarque, G. Le lobbying, éditions Presses universitaires de France, collection « Que sais-je ? » n°895, 1994.

[Lamy, 2005] Lamy, A. La médiatisation de l'Apocalypse. Le traitement médiatique des attentats du 11 septembre aux États-Unis dans la presse et à la télévision française (11-18 septembre 2005), Thèse de doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication, soutenue à l'Université Metz Paul-Verlaine le 1er juillet 2005.

[Laprevote, 1992] Laprevote, L.P. et Bergerot-Buisine, C. La désinformation, enfin ! Paru dans : les médias et la guerre du Golfe, 1992, p. 118-132.

[Laprevote, 2001] Laprevote, L.P. La désinformation, encore ! Paru dans : La désinformation, pour une approche historique, ESID, 2001, p.13-41.

[Larivet, 2000] Larivet S. Proposition d'une définition opérationnelle de l'intelligence économique, paru dans : Cahier de Recherche du CERAG, Série Recherche, n°04-00, 2000.

[Larivet, 2004] Larivet, S. Les manifestations de l'intelligence économique dans les PME, paru dans : L'intelligence économique dans la PME : visions éparses, paradoxes et manifestations, éditions l'Harmattan, 2004, p. 129-144 (220 p.)

[Lasbordes, 2005] Lasbordes, P. La sécurité des systèmes d'information, un enjeu majeur pour la France, rapport ministériel, 2005, 160 p.

[Le Bellac, 2003] Le Bellac, A. Communication d'entreprise et confiance, paru dans : Cahiers francophones de la recherche en intelligence informationnelle, IR21, n°3, 2ème trimestre 2003, p. 60-65.

[Le Coadic, 2004] Le Coadic, Y.F. La science de l'information, éditions Presses Universitaires de France, collection « Que sais-je ? », 3ème éd. 2004, 1973, 130 p.

[Leitzelman, 1998] Leitzelman, M. Mise en place d'un système d'informations stratégiques multicritères facilitant l'intégration des ressources régionales et la prise de décision dans le domaine de l'environnement. Application à la ville de Marseille, Thèse de doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication, soutenue à l'Université Aix- Marseille III, en 1998, 214 p.

[Le Moigne, 1974] Le Moigne, J.L., Les systèmes de décision organisations, éditions Presses Universitaires de France, 1974

[Le Moigne, 1990] Le Moigne, J.L. La modélisation des systèmes complexes, éditions Dunod, 1990, 192 p.

[Leonard-Barton, 1995] Leonard-Barton, D. Wellspring of knowledge, editions Harvard Business School Press, Boston, 1995, 334 p.

[Leroy, 2005]. Leroy, F. Pôles de compétitivité : de l'appel à projets à la labellisation. Entreprises, réseaux et territoires, le 22 mars 2005.

[Lesca, 1994] Lesca, H. Veille stratégique pour le management stratégique de l'entreprise, Economies et Sociétés, Séries Sciences de Gestion, SG n°20, vol. 5, 1994, p.31-50.

[Leveille, 2000] Leveille, V. De l'organisation des données dans les systèmes d'information. Réalisation d'un outil de données hétérogènes et formelles appliqué à la veille technologique, Thèse de doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication, soutenue à l'Université Aix Marseille III, en janvier 2000, 192 p.

[Levet, 1996] Levet, J.L. et Paturel, R. L'intégration de la démarche d'intelligence économique dans le management stratégique, paru dans : Actes de la 5ème Conférence Internationale de Management Stratégique, Lille, 1996.

[Levet, 1997] Levet, J.L. Intelligence économique : Fondements méthodiques d'une nouvelle démarche, paru dans : Revue d'Intelligence Economique, n°1, 1997.

[Levet, 2001] Levet, J.L. L'intelligence économique : mode de pensée, mode d'action, Paris, Economica, 2001.

[Lintignat, 2007] Lintignat, J. Pôles de compétitivité : quel bilan ? Paru dans Regards sur l'intelligence économique, n°18, janv/fév. 2007, p. 51-55.

[Lopes Da Silva, 2002] Lopes Da Silva, A. L'information et l'entreprise : des savoirs à partager et à capitaliser méthodes, outils et applications à la veille, Thèse de doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication, soutenue à l'Université Aix Marseille III, 2002, 235 p.

[Loubet, 2006] Loubet, C. Le cluster vise le marché national, paru dans : Le Progrès, le 15 mars 2006, p. 22.

[Loulmet, 2000] Loulmet, L. Concept d'apprentissage et changement organisationnel : une réflexion pour la conceptualisation des réseaux d'entreprises, CRIEF - TEIR, 27 p.

[Lucas, 2001] Lucas, D. la dissuasion par l'information, paru dans : guerre économique et information : les stratégies de subversion, éditions Ellipse, 2001.

[Lucas, 2004] Lucas, D. Analyse comparée des dispositifs publics d'intelligence économique américains, japonais et allemands, paru dans : colloque intelligence économique, Ecole des Mines de Paris, mars 2004.

[Lucas, 2006] Lucas, D. Intelligence économique et valorisation de l'information, paru dans : Intelligence économique et gouvernance compétitive, éditions La documentation française, 2006, p. 221-238 (399 p.)

[Marcon, 1998] Marcon C. Intelligence Economique : l'environnement pertinent comme variable stratégique, Thèse de doctorat en Sciences Economiques, soutenue à l'Université de Poitiers, le 22 décembre 1998.

[Marmuse, 1996] Marmuse C. Politique générale, Langages, Intelligence, Modèles et choix stratégiques, éditions Economica, 1996.

[Martinet, 1995] Martinet, B. et Marti, Y.M. L'intelligence économique. Les yeux et les oreilles de l'entreprise, éditions d'Organisations, 1995, 245 p.

[Martre, 1994] Martre H., et al. Intelligence économique et stratégie des entreprises, éditions La documentation française, 1994, 213 p.

[Massé, 2006] Massé, G. et al. Les fondements de l'intelligence économique : réseaux et jeu d'influence, paru dans : revue Market Management (Marketing & Communication), éditions ESKA, octobre 2006, pp. 84-103 (120 p.)

[Masson, 2001] Masson, H. Les fondements politiques de l'intelligence économique, Thèse de doctorat en Sciences Politiques, soutenue à l'Université Paris Sud XI le 12 décembre 2001.

[Maurel, 2006] Maurel, D. Les cadres intermédiaires et l'information : Modélisation des comportements informationnels de cadres intermédiaires d'une municipalité en transformation, Thèse de doctorat en Sciences de l'Information, soutenue à l'Université de Montréal en juillet 2006, 369 p.

[Menard, 1989] Menard, C. Les organisations en économie de marché, parue dans : revue d'économie politique, n°6, p. 771-796.

[Métou, 2004] Métou, A. Le portail d'intelligence territoriale : l'outil collectif par excellence, paru dans technologies internationales, n°104, mai 2004, p.33-36.

[Meyriat, 1981] Meyriat, J. Document, documentation, documentologie, paru dans : Schéma et schématisation, n°14, 1981, p. 51-63.

[Michel, 2000] Michel, J. Information et documentation : des métiers à redéfinir, paru dans : Problèmes économiques, éditions La Documentation Française, n°2.690, 29 novembre 2000, p. 11-15.

[Michel, 2003] Michel, J. L'Infopolis, une nécessaire utopie pour mieux articuler veille informative, gestion documentaire, partage et dynamisation des connaissances. Des organisations en quête de cohérence et d'efficacité, paru dans : Intelligence Economique : Recherches et Applications (IERA), Nancy, 14-15 avril 2003.

[Michel, 2006] Michel, J. Value Management's Creative-Destruction via Digitalised Innovation, paru dans: Innovation Engineering – The Power of Intangible Networks (ISTE), Hermes Sciences Publishing, London, 2006, p. 57-83

[Milon, 1999] Milon, A. La valeur de l'information : entre dette et don, éditions Presses Universitaires de France, 1999.

[Moinet, 2007] Moinet, N. Trois territoires, trois métiers, trois expériences, paru dans : Veille magazine, février 2007, p.32-33.

[Montculier, 2003] Montculier C. Comprendre le rôle de l'infomédiaire, consulté sur http://www.01net.com/article/136665.html, testé le 20 mars 2007.

[Monnin, 2006] Monnin, C. et Perret, F.L. Le facteur humain au cœur de l'intelligence collective, paru dans : Journal international des sciences de l'information et de la communication (ISDM), 2ème trimestre 2006, 10 p.

[Motta, 2003] Motta, J.M. La dynamique des groupes. Pour une application dans le travail en équipe, consulté sur http://www.cadredesante.com

[Mintzberg, 1973] Mintzberg, H. The nature of managerial work, editions Harper & Row, New-York, 1973.

[Mousnier, 2005] Mousnier J.P. Un modèle de management par l'intelligence économique, pour quoi faire ? Paru dans : Actes colloque Atelier d'Intelligence Stratégique (ATELIS), Poitiers, 2005, p. 126-138.

[Mucchielli, 1999] Mucchielli, R. Communications et réseaux de communication pour accroître l'efficacité dans l'entreprise, ESF éditeur, 1999, 174 p.

[Mucchielli, 1995] Mucchielli, R. La dynamique des groupes, ESF Editions, 14ème édition, 1995.

[Nabarette, 2002] Nabarette, H. et Beaumelle, D. Les infomédiaires, de nouveaux intermédiaires sur l'Internet, consulté sur http://www.medcost.fr/html/internet_medical_si/si_051099c.htm, testé le 20 mars 2007.

[Neie, 2002] Neie, P. and al. Infomediaries in the Internet era : subscription agents as intermediaries and aggregators in the electronic publishing world – agents of change and tradition, paru dans : The Serials librarian, 2002, vol.42, n°1-2.

[Ney, 2000] Ney, J.P. L'information, c'est l'autre guerre…, paru ans : Le confidentiel, janvier- février 2000, p.10-24.

[Niedercorn, 2006] Niedercorn, F. Les pôles de compétitivité fâchés avec la sécurité, paru dans : les échos innovation, 10 novembre 2006, 1 page.

[Nonaka, 1995] Nonaka, I. and Takeuchi, H. The Knowledge Creating Company, New York, Oxford University Press, 1995.

[ONUDI, 2003] Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel. Création de capacités pour la mise en réseau de l'information aux entreprises, juillet 2003, 16 p.

[OSEO, 2006] Rapport annuel 2006 sur l'évolution des PME, éditions La documentation française, 2006, 174 p.

[Olstad, 2006] Olstad, B. User Driven Information Discovery, paru dans KMWorld, avril 2006, p. 4-6.

[Paturel, 2002] Paturel, R. Markal- La pratique d'influence dans la petite entreprise, paru dans : Les pratiques de l'Intelligence Economique, huit cas d'entreprises, Levet J.L., Paris Economica, p. 83-100.

[Pautrat, 1996] Pautrat R. L'intelligence économique ou l'administration au service des entreprises, paru dans : Casoar, Dossier Intelligence économique, octobre 1996.

[Pautrat, 2004] Pautrat, R. et Delbecque, E. L'intelligence territoriale, une idée neuve, paru dans : Le Figaro, le 7 septembre 2004.

[Pautrat, 2005] Pautrat, R. La politique publique d'intelligence territoriale : vers l'Etat stratège et partenaire, consulté sur http://www.inhes.interieur.gouv.fr/fichiers/PresentationIntelligenceterritoriale_2005.pdf, 6 p.

[Pépin, 2004] Pépin, J.F. L'intelligence économique d'entreprise, paru dans : revue CPA Management, juin 2004.

[Perrine, 2006] Perrine, S. Intelligence économique et gouvernance compétitive, édition La documentation française, 2006, 399 p.

[Polanyi, 1967] Polanyi, M. The Tacit Dimension, Garden City, Anchor, 1967.

[Pommier, 2004], Pommier, P. SPL et pôle de compétitivité, Angers 2004, 56 p.

[Porter, 1991] Porter, A. and al. Forecasting and management of technology, éditions John Wiley and Sons, New York, 1991.

[Porter, 1980] Porter, M. Competitive Strategy, éditions Free Press, 1980, 432 p.

[Porter, 1982] Porter, M. Choix stratégiques et concurrence, Economica, 1982.

[Porter, 1998] Porter, M. On competition, éditions Harvard Business School Press, 1998, 485 p.

[Prax, 2002] Prax, J.Y. Le management territorial à l'heure des réseaux, éditions d'Organisation, 2002.

[Prax, 2003] Prax, J.Y. Le guide du knowledge management, éditions d'Organisation, 2003, 499 p.

[Queyras, 2005] Queyras J. L'intelligence économique territoriale dans un centre d'information du service public: application à la coopération scientifique et universitaire franco-brésilienne, Thèse de doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication, soutenue à l'Université du Sud Toulon Var le 22 novembre 2005.

[Quinlan, 2006] Quinlan, P. et al. Une intelligence économique qui favorise l'innovation, Innovating Markets and Organizations, 2006, 19 p.

[Raban, 2004] Raban, D. Ownership and Subjective Value in the Trading and Sharing of Information, These de doctorat en Philosophie, soutenue à l'Université de Haifa en mai 2004, 119 p.

[Rallet, 2005] Rallet, A. La redécouverte de la dimension territoriale du développement économique, paru dans : Entreprises, réseaux et territoires, le 22 mars 2005.

[Revel, 2006] Revel, C. L'influence, volet offensif de l'intelligence économique, paru dans : Intelligence économique et gouvernance compétitive, éditions La documentation française, p. 101-110 (399 p.)

[Revelli, 1998] Revelli, C. Intelligence stratégique sur Internet, éditions Dunod, 1998.

[Robin, 2000] Robins, D. Shifts of focus on various aspects of user information problems during interactive information retrieval, paru dans : Journal of the American Society for Information Science, 2000, vol.51, n°10.

[Rocher, 2002] Rocher, C. Education nationale : des idées à rebrousse-poil, paru dans : revue Panoramiques, n°56, 1er trimestre 2002, p. 62.

[Roschelle, 1995] Roschelle, J. and Teasley, S. The construction of shared knowledge in collaborative problem solving, C.O'Malley éditions, p. 69-97.

[Rouach, 1996] Rouach, D. La veille technologique et l'intelligence économique, éditions Presses Universitaires de France, 1996, 126 p.

[Rouleau, 1999] Rouleau, L. Le « malaise » du management intermédiaire en contexte de réorganisation : éclatement et renouvellement identitaires, paru dans : Gestion, 1999, 24 (3), p. 96- 101.

[Roux, 2002] Roux, T. L'architecture des systèmes d'information et les données de l'entreprise, paru dans : Les systèmes d'information : arts et pratiques, éditions d'organisation, Paris, 2002, p. 303-315, (500 p.)

[Salles, 2000] Salles, M. Problématique de la conception de méthodes pour la définition de Systèmes d'Intelligence Economique, dans : Revue d'Intelligence Economique. n° 6-7, avril- octobre 2000, 17 p.

[Salmon, 1997] Salmon, R. et Limarès, (le) Y. L'intelligence compétitive, une combinaison subtile pour gagner ensemble, éditions Economica, 1997.

[Sargis, 2006] Sargis Roussel, C. Une approche constructionniste du processus de création de connaissances organisationnelles dans un projet, paru dans : XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, du 13 au 16 Juin 2006, 25 p.

[Savy, 1993] Savy, M., Veltz, P. Les nouveaux espaces de l'entreprise, éditions de l'Aube, 1993, 199 p.

[Schmidt, 2005] Schmidt, E. et Jungers C. Territoires, pôles de compétitivité, & intelligence économique : aide mémoire, paru dans : Colloque Pôles de compétitivité, 2005.

[SGDN, 1991] SGDN. DISSI. Fiche d'expression rationnelle des objectifs de sécurité des systèmes d'information (F.E.R.O.S), le 10 février 1991.

[Simier, 2002] Simier, P. et al. L'intelligence Economique et l'utilisateur-acteur au centre du processus de management, colloque AIM, Grenoble, 2002.

[Sveiby, 1996] Sveiby, K.E. What is Knowledge Management ? Working paper, consulté sur

http://www.sveiby.com/Portals/0/articles/KnowledgeManagement.html, testé le 29 février 2007.

[Stuart, 1996] Stuart, A. Knowledge Management, paru dans : CIO Magazine, 1996, consulté sur http://www.cio.com/cio , testé le 29 février 2007.

[Tallec, 2002] Tallec, C. et Loyer, K. La contribution des experts et des dirigeants au dispositif de veille, paru dans : 6ème forum européen sur l'intelligence économique, Conférence AAAF, Menton, 25-27 septembre 2002, 5 p.

[Tardieu 1991] Tardieu, H. et B. Guthmann. Le triangle stratégique, éditions d'Organisation, 1991.

[Tarondeau, 1998] Tarondeau, J.C. Le management des savoirs, éditions Presses Universitaires de France, collection « Que sais-je ? », 1998. 127 p.

[Tassin, 2002] Tassin, P. Nouvelle économie et direction des systèmes d'information, paru dans : Les systèmes d'information : arts et pratiques, éditions d'Organisation, Paris, 2002, p. 157 – 165.

[Thévenet, 2003] Thévenet, M. Le manager a besoin de bonne confiance, paru dans : RH info, mars 2003.

[Tihon, 2004] Tihon, A. et Ingham, M. Intelligence économique, systèmes d'informations et développement des connaissances. Essai sur le rôle des « attracteurs », paru dans : L'intelligence économique dans la PME : visions éparses, paradoxes et manifestations, éditions l'Harmattan, 2004, p.89-109.

[Vasconcelos, 1999] Vasconcelos (de) C.R.M. L'intelligence économique et la stratégie de développement de la PME, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, soutenue à l'Université Grenoble 2 en 1999.

[Volkoff, 1999] Volkoff, V. Petite Histoire de la désinformation, éditions du Rocher, 1999, 289 p.

[Von Gastrow, 2007] Von Gastrow, J.P. L'intelligence économique cherche ses clients, paru dans : les Echos le 26 février 2007.

[Virilio, 1993] Virilio, P. L'art du moteur, éditions Galilée, 1993, 197 p.

[Voisin, 2004] Voisin, C. et al. Les réseaux : dimensions stratégiques et organisationnelles, éditions Economica, 2004, 260 p.

[Wiig, 1999] Wiig, K. Knowledge Management: An emerging Discipline Rooted in a Long History, paru dans : Knowledge Management, sous la direction de D. Chavel & C. Despres, éditions Theseus, 1999.

[Wilensky, 1967] Wilensky, H.L. Organisational Intelligence – Knowledge and Policy in Government ans Industry, New York, Basic Books, 1967.

[Wittorski, 1998] Wittorski, R. De la fabrication des compétences, édition éducation permanente, n°135, 1998.

[Zara, 2005] Zara, O. Le management de l'intelligence collective : vers une nouvelle gouvernance, M2 éditions, 2005, 195 p.

[Zmud, 1979] Zmud, R. W. Individual Differences and MIS Success : A Review of the Empirical Literature, paru dans : Management Science, vol. 25, n° 10, October 1979, p. 966-979.

[Zouane, 2001] Zouane, G. L'apport de l'histoire dans l'analyse, Technologies internationales, n° 78, oct. 2001, 4 p.

[Zwick, 2002] Zwick, J.C. Qu'Internet peut-il réellement apporter aux entreprises : un nouveau métier : l'infomédiaire, consulté sur http://www.catalyznet.com/fr/presse/refagefi10-99.htm#artt, testé le 20 mars 2007.

ANNEXES

1. Liste des métiers et compétences de l'IE
2. Cartographie des métiers de l'IE
3. Chartes du RELIE
4. Enquête de satisfaction RETEX

Court résumé

Les dispositifs régionaux d'intelligence économique (DRIE) sont récemment apparus en France. Nous les avons identifiés comme des organisations développant sept actions d'intelligence économique (veille, KM, animation, formation, conseil, protection, influence). Nous avons participé à la mise en place d'un des dispositifs, dans lequel des infomédiaires sont chargés d'animer et de coordonner des actions d'IE au profit de décideurs. Dans le cadre de cette thèse, nous avons cherché à identifier les compétences nécessaires pour un meilleur pilotage du DRIE. Notre étude a abouti à l'élaboration d'un guide (CADRIE : Spécifications des compétences du Coordinateur-Animateur dans un DRIE) permettant de recenser les rôles et compétences nécessaires du coordinateur-animateur en fonction des actions d'IE mises en place dans les DRIE. Cet outil permet de générer un formulaire de questionnements sur lequel on peut s'appuyer pour élaborer une fiche de poste afin de recruter un coordinateur-animateur. CADRIE permet la définition d'un nouveau métier et ainsi son intégration au sein d'un référentiel de formation, tel que celui proposé par A. Juillet.

Mots clés : intelligence territoriale (IT), processus d'intelligence économique, dispositif régional d'intelligence économique (DRIE), pôle de compétitivité, secteur d'activité, métiers, infomédiaire, coordinateur-animateur.